

Outi Veija

**Asiantuntijatyön hiljaisen tiedon siirtyminen yrityksen
muutostilanteessa**

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, pk-yrittäjäys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Outi Veija

Työn nimi: Asiantuntijatyön hiljaisen tiedon siirtyminen yrityksen muutostilanteessa

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hiljaista tietoa, sen jakamisen ongelmia ja hyötyjä. Tarkoituksena oli selvittää, millaista hiljaista tietoa erityisesti sisustussuunnittelijan ammattitaito sisältää. Lisäksi tutkittiin, miten yksinyrittäjä pystyy jakamaan oman hiljaisen tietonsa ensimmäiselle palkattavalle työntekijälle ja pystyykö yrittäjä valmistautumaan ennalta tulevaan muutokseen. Työn tutkimuskohteeksi valittiin sisustussuunnitteluala, koska se on myös kohdeyrityksen päätoimiala. Viimeisten vuosien aikana sisustussuunnittelu on saanut julkisuutta yhä enemmän, ja näin ollen trendikkään alan tutkiminen oli ajankohtaista.

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa käytettiin useampaa tutkimusmenetelmää, ja se pohjautui pääosin kirjallisiin dokumentteihin. Lisäksi hyödynnettiin tutkijan omaa kokemusta sisustussuunnittelualalta ja hänen aiempia tutkimuksiaan hiljaisesta tiedosta. Tutkimuksessa haastateltiin myös kohdeyrityksessä työharjoittelussa ollutta kahta opiskelijaa. Näiden menetelmien lisäksi tutkija havainnoi televisio-ohjelmien sisustussuunnittelijoita ja heidän assistenttejaan sekä näiden keskinäistä vuorovaikutusta.

Tutkimuksessa selvisi, että hiljaisen tiedon jakaminen oli mahdollista ja hyödyllistä mutta ei ongelmaton. Keskinäinen luottamus, vuorovaikutus ja työpaikan ilmapiiri vaikuttivat siihen olennaisesti. Tutkimuksessa selvisi myös, että sisustussuunnittelijan päätöksentekoon vaikutti monta tekijää, riippuen työtehtävistä. Päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä on lähes kaikkia mahdollista opiskella kouluissa, mutta osa taidoista voi olla myös suunnittelijan luontaisia ominaisuuksia, ja osaksi hän oppii ne vasta kokemuksensa myötä. Työharjoittelijoiden haastatte- luista kävi ilmi, että nämä olivat oppineet parhaiten juuri tekemällä konkreettisia töitä verrattuna teoriaopiskeluun. Työharjoittelu ja mentorointi nousivat parhaiksi vaihtoehtoiksi kohdeyritykselle jakaa yrittäjän hiljaista tietoa ja palkata sitä kautta työntekijä. Tutkimuksessa selvisi myös, että tunnistamalla oman hiljaisen tietonsa yrittäjä pystyy jakamaan sitä paremmin. Tunnistamisen avuksi löydettiin työkalu, jota muokattiin kohdeyritykselle sopivaksi.

Avainsanat: hiljainen tieto, sisustussuunnittelu, asiantuntijuus, mentorointi, työharjoittelu

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Development of Entrepreneurship

Author: Outi Veija

Title of thesis: Transferring tacit knowledge of expert work at a company undergoing change

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2015

Number of pages: 62

Number of appendices: 2

The thesis deals with tacit knowledge: What is it and how to transfer it? The thesis also studies the benefits or problems with transferring tacit knowledge. It also focuses on the duties of an interior designer and what kind of tacit knowledge that expertise includes. Additionally, the thesis also seeks options as to how the entrepreneur can prepare herself for transferring tacit knowledge to her first employee.

The study was a qualitative analysis and various research methods were used. The survey basically based on the literature. The researcher's own experiment in the field and her previous surveys of tacit knowledge were exploited, too. Also two of the client's practical trainees were interviewed and asked how they experienced and felt about their own training periods. One of the methods used in the survey was observation. By watching interior decoration television programs, the researcher observed the work of decorators and their assistants. Notes were taken especially their mutual interaction.

The results show that transferring the tacit knowledge is possible and useful, but there may be some problems. The warm and open atmosphere of the work community and mutual confidence influenced it in a decisive manner. As a result of the study, it can be concluded that various factors had an effect on the decisions made by the designer. Many of them can be studied at the school, but there are also her natural-born talents or that are learned from experience. On the basis of the results, practical training and mentoring proved to be the best ways for the entrepreneur to transfer her tacit knowledge. It can be transferred even better if she knows and recognizes her own tacit knowledge. As a result of the study, a questionnaire for recognizing the entrepreneur's tacit knowledge was developed for the company.

Keywords: tacit knowledge, interior design, expertise, mentoring, practical training

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO	7
2 HILJAINEN TIETO	9
2.1 Ilmeneminen	9
2.2 Jakaminen.....	11
2.3 Jakamisen ongelmat	18
2.4 Jakamisen hyödyt	21
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	24
3.1 Asiantuntijaorganisaatio	24
3.2 Sisustussuunnitteluala	26
3.3 Kohdeyritys ja aiempi tutkimustieto	28
4 MENETELMÄT, TOTEUTUS JA TULOKSET.....	33
4.1 Valitut menetelmät	33
4.2 Suunnittelijan tehtävät.....	34
4.3 Tutkimushaastattelu	37
4.3.1 Haastatteleminen	38
4.3.2 Aineiston analysointimenetelmät.....	39
4.3.3 Luokkien muodostuminen	39
4.4 Television tähtisuunnittelijat	44
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
5.1 Sisustussuunnittelijan hiljainen tieto.....	47
5.2 Mentorointi	50
5.3 Työharjoittelu.....	51
5.4 Hiljaisen tiedon jakamisen ennakointi	52
5.5 Kehittämisajatuksia	52
5.6 Tutkimuksen arviointia	55
LÄHTEET	57

LIITTEET.....	62
---------------	----

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Esimiehen ja mentorin roolit.....	13
Kuvio 2. SECI-mallin neljä vaihetta, kirjoittajan mukailema.....	16
Kuvio 3. Tiedon spiraali.....	17
Kuvio 4. Hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmakohdat suunnitteluprojektin asiakaspalvelutilanteessa	30
Kuvio 5. Prosessikaavio sisustussuunnittelijan tehtävistä.....	36
Kuvio 6. Ongelmakohtien sijoittuminen SECI-malliin hiljaisen tiedon jakamisessa työntekijälle	49
 Taulukko 1. Tutkimuksen analyysissä käytetty luokittelu	 40

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään hiljaiseen tietoon ja sen jakamisen problematiikkaan kuin hyötyihinkin. Tutkimuksessa tarkastellaan sisustussuunnittelualaa, koska se on ollut viime vuosina nosteessa ja on siten hyvin trendikäs aihe. Alasen (2010) mukaan koko Suomessa sisustussuunnittelualan toimipaikkoja oli vuonna 2008 yhteensä 835 kpl, kokoaikaista henkilöstöä 656 kpl ja liikevaihto alalla oli 68 miljoonaa euroa. Hänen mukaansa edeltävään vuoteen 2007 verrattuna toimipakkojen määrä oli kasvanut 118 kappaleella ja kokoaikaisen henkilöstön määrä 78 henkilöllä. Prosentteina Alasen kuvaakin henkilöstön kasvun olleen tuolloin 13 % ja liikevaihdon 29 %. Edellä kuvatut tulokset kattoivat siis koko Suomen, mutta Alasen mukaan alueelliset erot olivat kuitenkin suuria. Hänen mukaansa tilastot pitivät sisällään pelkän sisustussuunnittelijoiden osuuden, ei koko muotoilualaa, eikä arkkitehtejä. Sisustusala on huomioitu myös julkisuudessa. Viime vuosina on ilmestynyt enenevässä määrin sisustamiseen liittyviä aikakauslehtiä, kirjallisuutta ja lisäksi ala on saanut näkyvyyttä televisio-ohjelmien välityksellä, niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin. Opinnäytetyön kohdeyritys on sisustusalan yritys, joten tutkimuksen kohteeksi oli luonnollista valita myös sen vuoksi kyseinen ala. Tutkijan oma kiinnostus sisustamista kohtaan ja toimiminen alalla puolsivat tutkimusaiheen valintaa niin ikään.

Tutkimuksen taustat ja lähtökohdat. Tämä tutkimus tehtiin Etelä-Pohjanmaalla toimivalle sisustusalan yritykselle. Kyseessä on nuori, vajaa kolmevuotias yritys, jonka päätoimialana on sisustussuunnittelu. Koska yrittäjä toimii yksin, on hän yritystoimintansa kehittämistä pohtiessa miettinyt yhtenä vaihtoehtona toiminnan laajentamista henkilökunnan palkkaamisella.

Hiljaista tietoa ja sen siirtämistä on tutkittu paljon. Aiemmat tutkimukset ovat liittyneet lähinnä hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatioissa työntekijöiden kesken, joko eläköitymisen lähestyessä tai perehdyttämisvaiheessa.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut selvittää henkilökunnan palkkaamisen kannattavuutta, vaan sitä, miten yrittäjän asiantuntijuus siirretään tulevalle työntekijälle. Yritystoiminnan tulee jatkua tehokkaana ja kannattavana sekä asiakaspalvelun laadun tulee säilyä vähintään

ennallaan muutostenkin aikana. Yksinyrittäjän resurssit ja varsinkin jaksaminen ovat vähäiset ja usein koetuksella. Ensimmäisen työntekijän palkkaamisen kynnys on korkea ja siihen liittyvät riskit ainoastaan yrittäjällä.

Tutkimuksessa etsittiin vastausta kysymykseen: minkälaista hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammattitaitoon sisältyy? Lisäksi selvitettiin, miten yrittäjän hiljaista tietoa saadaan siirtymään ensimmäiselle palkattavalle työntekijälle ja pystyykö yrittäjä valmistautumaan ennalta tulevaan muutokseen sekä hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuuksiin.

2 HILJAINEN TIETO

Tässä luvussa tarkastellaan hiljaista tietoa, johon tutkimus tukeutui. Hiljainen tieto kuvataan tässä tutkimuksessa subjektiiviseksi tiedoksi, niin persoonalliseksi ja henkilökohtaiseksi, että sen määrittäminen on vaikeaa. Hiljaisen tiedon syvällisemmän tarkastelun lisäksi tässä luvussa perehdytään hiljaisen tiedon jakamiseen, sekä sen jakamisen ongelmiin ja hyötyihin.

2.1 Ilmeneminen

Toom (2008, 34) on sitä mieltä, että hiljaista tietoa on ollut aina olemassa, jo antiikin Kreikan ajoilta. Toom lisää, että hiljaisen tiedon ”isänä” pidetään kuitenkin Michael Polanyita (1966), joka esitteli ensimmäisenä hiljaisen tiedon käsitteen, sekä idean tiedosta hiljaisena kirjassaan *Personal Knowledge*. ”Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa.” Tällä lauseella Polanyi (1966, 4) kiteytti hiljaisen tiedon merkityksen.

Virtainlahti (2005, 26) on myös laajasti perehtynyt hiljaisen tiedon käsitteeseen ja kertoo, että terminä hiljaisen tiedon alkuperä on latinankielisessä sanassa *tacitus*, joka merkitsee: hiljainen, vaiti, puhumatta oleva, rauhallinen, äänetön, mainitsematta, pohtimatta, käsittelemättä jätetty, sanaton, salainen, huomaamaton. Hän ottaa mukaan lisäksi englanninkielisen käännöksen *tacit*, jolle hän luettelee seuraavat merkitykset: hiljainen; se, joka ei sano mitään se, mikä ymmärretään suoraan ilmaisematta, äänetön, lausumaton tai se, mistä ei puhuta. Hiljainen tieto liitetään hänen mukaansa myös asiantuntijuuteen ja osaamiseen, jolloin termit asiantuntijuus, kokemus, osaaminen ja tietämys kuvastavat sitä. Näin ollen hän on tullut siihen johtopäätökseen, että käsite hiljainen tieto mielletään osaamiseen, joka pitää sisällään kokemusta sekä tietoa.

Virtainlahden mukaan (2005, 27–28) hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi voidaan kutsua taitoja, joiden tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa, mutta ne vaikuttavat jatkuvasti päätöksentekoomme ja toimintaamme. Hänen mukaansa tällaisia arkielämän tai työelämän taitoja ovat usein ne asiat, jotka me osaamme niin hyvin, että ne muuttuvat automaattisiksi toiminnoiksi. Näin ollen hänen mielestään

hiljaisesta tiedosta voidaan alkaa käyttää nimitystä hiljainen tietämys, jolloin koko käsite saa laajemmat mittasuhteet. Virtainlahden mukaan tieto on niin sanottua lopullista tietoa, mutta tietämys on muuttuvaa ja tilannekohtaista. Hän näkee, että tietäminen itsessään ei ole kyky, vaan siihen tarvitaan kykyjä kuten ajattelu, havaitseminen, kieli, käsitteenmuodostaminen, muistaminen, muisti, oivallus, oppiminen ja ymmärtäminen. Toom (2008, 43) on pohtinut samaa asiaa, mutta erottelee puolestaan hiljaisen tietämyksen hiljaisesta tiedosta siten, että hiljainen tietämys merkitsee taitavaa toimintaa ja ammatillisen tiedon käyttöä, jota voidaan ilmaista sanallisesti, ja joka usein rinnastetaan kompetenssiin eli pätevyYTEEN.

Virtainlahden (2005, 27) mukaan polkupyöräily on hyvä esimerkki siitä, kuinka oppiminen tapahtuu kokeilun ja erehdyksen kautta. Hän on sitä mieltä, että vaikka ajamisesta olisikin kirjoitetut ohjeet, kaatuu lapsi silti useasti opetellessaan. Hänen näkemyksensä mukaan polkupyöräilyssä taito opitaan kokemalla ja yrittämällä, eikä laskemalla todennäköisyyksiä mahdolliselle onnistumiselle. Koska polkupyörällä ajamisen taidot opitaan alitajuisella tasolla, Virtainlahden mukaan ohjeiden ylöskirjoittaminen ei ole helppoa. Polkupyörän lopullisen hallinnan lapsi saavuttaa hänen mielestään lukuisien sääntöjen avulla, jotka tämä sisäistää vain harjoittelulla.

Virtainlahti (2005, 32) on myös sitä mieltä, että intuitio, joka tarkoittaa ”kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käyttämättä tietoisia prosesseja”, on osa hiljaista tietoa. Toom (2008, 39) tuo intuition lisäksi pohdintoihin mukaan myös sen, että oppimista voi tapahtua paljon myös silloin, kun joku kritisoi toisen tekemistä ja ehdottaa muutoksia, vaikka ei ymmärtäisikään kyseessä olevaan toimintaan liittyvää teoriaa. Hän toteaa, että sanattomalla tavalla, kuten imitoimalla, opitaan ylipäätään suuri määrä tietoa. Virtainlahti (2005, 29) puolestaan, tämän kaiken lisäksi, nostaa ikäihmiset esiin puhuttaessa hiljaisesta tiedosta. Hän on sitä mieltä, että heitä ei saa unohtaa ja että ikääntyneiden ihmisten eräs vahvuus on juuri hiljainen tieto. Hänen mielestään ikäihmiset ovat luotettavia, luovia, omatoimisia, vastuuntuntoisia ja riskinotto-kykyisiä, ja nämä kaikki luonteenpiirteet viittaavat siihen, että he pystyvät soveltamaan juuri sitä informaatiota, jolle ei ole olemassa varsinaisia toimintaohjeita.

Nonaka ja Takeuchi (1995, viii–ix) ovat tutkineet hiljaista tietoa jo kauan. He ovat tuoneet hiljaisen tiedon käsittelyyn myös liikemaailman näkökulman, jossa sitä kuvataan yhteisölliseksi ja organisaation omaisuudeksi. He ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaatio ei pelkästään käsittele tietoa vaan myös luo sitä. He jakavat tiedon kahteen osaan: täsmälliseen tietoon (*explicit knowledge*), joka voidaan selittää auki artikuloiden, matemaattisin ilmaisin, käsikirjoin ja niin edelleen, sekä hiljaiseen tietoon (*tacit knowledge*), jota taas on vaikea sanoa tai selittää. He pitävät hiljaista tietoa tärkeämpänä organisaation menestymisen kannalta. Tiedon luominen näkyy heidän mielestään kolmella tasolla: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. He ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaation tiedon luomisprosessi sisältää kaksi komponenttia: tiedon vuorovaikutuksen ja tiedon luomisen tasot. Heidän näkemystään tiedon muuntamisen ja jakamisen prosessista tarkennetaan myöhemmin. Heidän kuvaamassa prosessissa vuorovaikutus hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon välillä, sekä yksilön ja organisaation välillä tuo esiin neljä päävaihetta tiedon muuntamisessa: hiljaisesta käsitteelliseen, käsitteellisestä käsitteelliseen, käsitteellisestä hiljaiseen ja hiljaisesta hiljaiseen, ja nämä kaikki yhdessä vaikuttavat koko tiedon luomisen prosessiin.

Toom ja Onnismaa (2008a, 15) lisäävät vielä, että riippumatta siitä, mikä on hiljaisen tiedon alkuperä, vaikuttavat siihen sekä sen ilmaisemiseen ja kehittymiseen arkiset, jokapäiväiset tapahtumat työpaikalla. Siksi esimerkiksi Toom (2008, 52) selittää organisaation hiljaisen tiedon yhdessä rakennetuksi osaamiseksi ja yhteisöllisesti muotoutuneiksi toimintatavoiksi. Hänen mielestään se on asiantuntijayhteisön voimavara, joka sijoittuu psyykkisesti yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden yhteisölliseen toimintaan ja fyysisesti tiettyyn paikkaan.

2.2 Jakaminen

Puusan ja Eerikäisen (2011, 49) mielestä on luontevampaa puhua hiljaisen tiedon jakamisesta kuin siirtämisestä, koska hiljainen tieto ei sellaisenaan siirry henkilöltä toiselle. Heidän mielestään se muuttuu muodoiltaan ja sisällöltään sen mukaan, kuinka kukin liittyy siihen omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Virtainlahti (2005, 31–32) on samaa mieltä, mutta hän lisää, että ennen kuin hiljaista tietoa

voidaan jakaa, tulee se tunnistaa, esimerkiksi osaamiskartoituksen tai mallintamisen avulla. Hän tarkentaa, että omasta osaamisesta tulee ajan mittaan niin rutiniinomaista, että olennaisia asioita, työn tekemisen näkökulmasta, saattaa jäädä huomaamatta. Hän pohtii, että metsää ei nähdä puilta ja siksi onkin tärkeää pysähtyä miettimään omaa osaamistaan, tietämystään ja työtehtäviään, ja näin tunnistaa oma hiljainen tietonsa. Virtainlahti muistuttaa kuitenkin, etteivät edellä mainitut seikat pelkästään riitä, koska hiljaiseen tietoon saattaa sisältyä paljon sellaisia henkilökohtaisia asioita, joita ei voida mallintaa. Hänen mukaansa osaamiskartoituksissa voidaan tarkastella henkilön tämänhetkistä osaamista tavoiteltavaan osaamiseen, ja sitä, kuinka tavoitteisiin päästäisiin. Mallintamisprosesseissa henkilöt kuvaavat Virtainlahden mukaan osaamistaan ja tietämystään työn ja työtapojen suhteen. Hän kirjoittaa mallintamisen tapahtuvan ryhmissä, jolloin hiljainen tieto saadaan näkyväksi vuorovaikutuksen avulla.

Virtainlahti (2005, 39–40) jatkaa, että hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan keskinäistä yhteistyötä organisaatiossa ja vuorovaikutustilanteita ihmisten välillä. Hänen mielestään tiimityö, mentorointi, työnkierto, perehdyttäminen, työhönopestus ja työparitoiminta ovat juuri tällaisia yhteistyömuotoja. Hän selventää tiimin olevan ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat hoitavansa yhteistyössä jonkin sovitun tehtävän alusta loppuun saakka. Yhteiset päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat ovat toimivan tiimin edellytyksiä. Mentorointia hän pitää taas kahden ihmisen välisenä vuorovaikutuksena, jossa mentori antaa aikaansa, tietämystään ja vaivannäköään, jolloin toisen osapuolen tietämys ja taidot lisääntyvät. Hänen mielestään mentoroinnissa oppivat samalla sekä mentoroitava että mentoroija, ja se on hyvä tiedonsiirron muoto, koska parhaiten tieto siirtyy kahdenkeskisessä henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa. Myös Heikkinen ja Huttunen (2008, 203–204) ovat sitä mieltä, että perinteisesti mentorointi on tarkoittanut juuri sitä, että ohjaaja (mentori) tukee ja opastaa mentoroitavaa (aktoria) ammatillisissa asioissa, kuten työnopeutuksessa. He ovat kuitenkin sitä mieltä, että perinteinen mentoroinnin käsite on nykyään muuttunut ja ovat samoilla linjoilla Virtainlahden kanssa siinä, että yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus korostuvat, jolloin molemmat oppivat ja mentorin auktoriteetti jää taka-alalle. Tämä näkemys tukee heidän mielestään myös teorioita siitä, että työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet tulee ottaa huomioon organisaation johdossa.

Juusela, Lillia ja Rinne (2000, 9) pohtivat mentoroinnin olevan menetelmä, jossa yhdistyvät seuraavat oppimisen elementit: oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehitymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen. Heidän mielestään näistä tärkein on se, että mentorointi edistää juuri vastuun ottamista omasta oppimisesta. Mentori ei suoraan siirrä omia taitojaan mentoroitavalle, vaan ensisijaisesti hän ohjaa ja ehdottaa. Tärkein mentorin tehtävä näin ollen, heidän mielestään, onkin luoda sellainen suhde, jonka avulla mentoroitava oppii. Juuselan ym. (2009, 19) mukaan tällaisen hyvän suhteen periaatteita ovat: kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. He (s. 31–32) kuitenkin kyseenalaistavat esimiehen toimimisen mentorina. Heidän mielestään perinteinen näkemys siitä, että esimiehen ja alaisen välillä on alistussuhde ja valtahierarkia, voivat olla este mentoroinnille. Seuraavassa kuviossa on esitetty esimiehen ja mentorin roolit heidän näkemystensä mukaisesti.

Esimies- ja mentoritoiminnan eroja	
Esimies	Mentori
Pääpaino	Pääpaino
organisaatio	oppija
osaamisen varmistaminen	käyttämättömien resurssien tunnistaminen
tulosten aikaansaaminen	kehittymisen tukeminen
suoritusten arviointi	tulevat haasteet ja niihin kannustaminen
alainen tiimin jäsenenä	ihmisenä kehittyminen
Roolit	
valmentaja, ohjaaja, arvioija, kannustaja, palkitsija	ystävä, uskottu, neuvonantaja, rohkaisija, vaihtoehtojen tarjoaja

Kuvio 1. Esimiehen ja mentorin roolit (Juusela ym. 2009).

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, Juuselan ym. (2009, 31–32) mukaan esimiesroolissa pääpaino on organisaatiossa, kun taas mentorin roolissa se on oppijassa. Heidän mukaansa esimies pyrkii varmistamaan osaamisen, kun taas mentorit tunnistavat käyttämättömät resurssit. Taulukosta käy ilmi, että esimiehille tärkeitä ovat tulosten aikaansaaminen sekä suoritusten arvioiminen, ja esimiehet pitävät alaisia ti-

min jäsenenä. Taulukon laatijat listaavat sen sijaan mentorille tärkeiksi asioiksi työntekijän kehittymisen tukemisen, tulevat haasteet ja niihin kannustamisen sekä heidän kehittymisensä työssään. He kirjaavat esimiehen rooleiksi valmentajan, ohjaajan, arvioijan, kannustajan ja palkitsijan. Mentorin rooleina he sen sijaan näkevät ystävän, uskotun, neuvonantajan, rohkaisijan ja vaihtoehtojen tarjoajan. Juusela ym. (2009, 32) lieventävät myöhemmin väitettään sanomalla, että nykyisin organisaatioissa työskennellään yhä enemmän itseohjautuvasti, joten esimiehen rooli on lähenemässä mentorin roolia. He (s. 41) muistuttavat myös, että mentoointi on vain yksi kehittämismenetelmä, joten sen on oltava osa yrityksen laajempaa strategiaa ja sillä on oltava selkeät tavoitteet. Sarala ja Sarala (2010, 153) ovat taas ehdottomasti sitä mieltä, että johtajan tulee myös itse opettaa alaisiaan. He perustelevat näkemystään sillä, että se on ensinnäkin edullinen, mutta myös tarkoituksenmukainen tapa monitaitoisuuteen, koska siinä voidaan yhdistää sekä työ, opettaminen että oppiminen. Heidän mielestään opetustyö on kehittävää, joten siitä on hyötyä myös johtajalle itselleen.

Virtainlahden mukaan (2005, 39–40) työnkierrossa, nimensä mukaisesti, työntekijä vaihtavaa työtehtävästä toiseen tietyin ajoin. Tämä edesauttaa hänen mielestään jatkuvaa oppimista ja estää juuttumista paikoilleen johonkin tiettyyn työtehtävään. Hän lähtee siitä, että perehdytyksessä uudelle työntekijälle kerrotaan ja opastetaan muun muassa organisaation tavat ja hänen työtehtävät sekä kaikki työntekoon tarvittavat laitteet ja apuvälineet, työnjohto, valvonta, päätöksentekotavat, siis kaikki asiat, jotka auttavat häntä pääsemään sisään organisaatioon. Näin ollen hänen mielestään perehdyttäjä voi jo tässä vaiheessa tehokkaasti siirtää omaa hiljaista tietoaan uudelle tulokkaalle ja luoda pohjaa positiivisen organisaatiokulttuurin ja työyhteisön ilmapiirin luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Siksi hän korostaakin sitä, että olisi tärkeää huomioida hiljaisen tiedon merkitys jo perehdyttämisvaiheessa, kuin myös työnopastuksessa. Virtainlahti selventää, että työtehtävän omaksuminen nopeutuu ja varsinainen opetteluvaihe lyhenee, mikäli hiljainen tieto otetaan huomioon jo tässä opetteluvaiheessa. Hänen mielestään työnopastus on hyvä tilaisuus jakaa pitkän ajan kokemustaan ja osaamistaan toiselle henkilölle. Tunkkari-Eskelinen (2011, 64) tukee samaa ajatusta työnkierrosta ja mentoroinnista, mutta korostaa mentoroinnin merkitystä nimenomaan henkilökunnan osaamisen, välittämisen ja jalostamisen keinona eli organisaation inhimillisenä pääoma-

na. Mentoroinnilla ei kuitenkaan hänen mielestään korvata itse työhön perehdyttämistä, mutta se toimii hyvin perehdytyksen rinnalla.

Sarala ja Sarala (2010, 138) määrittelevät työssä oppimisen olevan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista sekä monitaitoisuuden edistämistä muun muassa oppimisen näkökulmasta tehdyn työnkierron avulla. Paloniemen (2008, 271–272) mukaan kokemukseen perustuva osaaminen on keskeistä käytännön työelämässä. Hänen mielestään se vaikuttaa merkittävästi niin uuden oppimiseen kuin vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. Hän kirjoittaa myös, että vaikka kokemusta tulee lisää, joka taas lisää hiljaisen tiedon määrää, tulee hiljainen tieto näkyväksi käytännön työssä, ei kokemuksen määrässä. Sipilän (1996, 132) mukaan työharjoittelu on hyvä tapa aloittaa henkilön kasvatus organisaatioon ja tätä kautta vähentää riskejä henkilövalinnoissa. Hän kirjoittaa, että tämä tapa on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa käytössä. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000, 98–99) ovat sitä mieltä, että työssä oppiminen tuottaa oheistuotteenaan myös oppimista, jolloin se on alisteinen työtoiminnalle eikä suinkaan itsetarkoitus. Itsetutkiskelu ja saatu palaute ovat heidän mielestään avaimia itse oppimiseen. He (s. 103) näkevät, että koska tekeminen ei sinällään tuota oppimista, työyhteisössä oppimisessa ei ole kyse vain tekemällä oppimisesta. Sen sijaan heidän mielestään olennaista on kokemusten jakaminen toisten kanssa sekä tekojen ja toiminnan reflektointi.

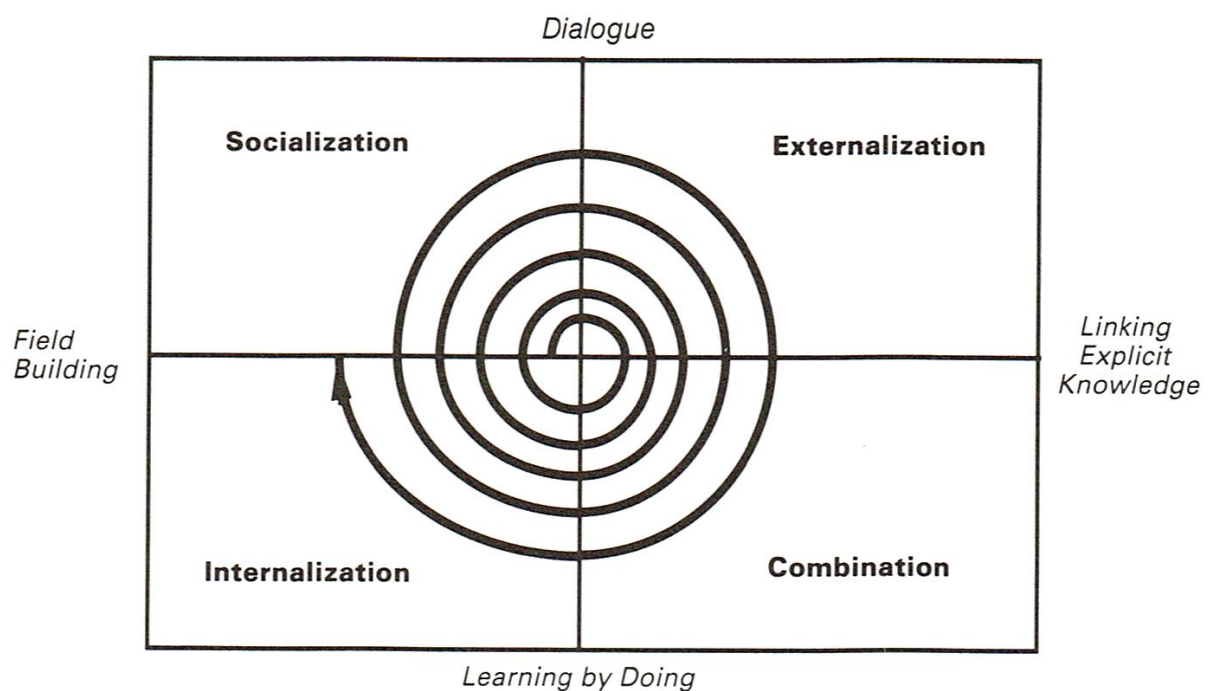
Viitaten aiemmin mainittuun tiedon luomisen prosessimalliin, kehittivät japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (1995, 62–72) samalla niin sanotun SECI-mallin hiljaisen tiedon jakamiseen. He ovat osittaneet tämän mallin neljään vaiheeseen, joita ovat tiedon sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. SECI-mallia on selvennetty kuviossa 2, jota on muokattu koko teorian pohjalta. Heidän keskeisenä ajatuksena on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Sosialisatiovaiheessa (*socialization*) heidän mukaansa kokemuksia jaetaan keskenään, jolloin luodaan hiljaista tietoa. Kasvokain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa heidän ajatuksena on, että ideat jaetaan ja niitä pohditaan. Tässä vaiheessa ei välttämättä kuitenkaan tarvita puhuttua kieltä, vaan siinä tarkkaillaan eleitä ja kehon kieltä. Tässä hiljaisen tiedon jakamisen edellytys heidän mielestään on kokemus, ja siksi yksilön kyky empatiaan edistää

sen onnistumista. Hiljaisen tiedon jakamisessa Nonaka ja Takeuchi korostavat nimenomaan tätä sosialisointia merkitystä. Heidän teoriansa mukaan ulkoistamisen (*externalization*) vaiheessa hiljainen tieto tuodaan esiin eksplisiittiseksi eli käsitteelliseksi tiedoksi. He näkevät, että tieto saa muotonsa käsitteistä, metaforista, vastaavuuksista tai hypoteeseista, ja se tuodaan esiin kirjoittamalla. Yhdistämisen vaiheessa (*combination*) he näkevät yksilöiden vaihtavan ja yhdistelevän tietoja esimerkiksi median, tapaamisten, puheluiden tai tietokoneiden kommunikaatioverkostoissa. Heidän mukaansa tällainen asioiden läpikäynti ja yhdistely voi johtaa kokonaan uuteen tietoon. Heidän teoriansa viimeinen vaihe on sisäistämisen vaihe (*internalization*), ja siinä eksplisiittinen tieto muutetaan takaisin hiljaiseksi tiedoksi. He ovat sitä mieltä, että käytyään kaikki kokemukset läpi edellisten kolmen vaiheen myötä ja sisäistettyään hiljaisen tiedon pohjaan jaetut mentaaliset mallit ja teknisen tietotaidon, tulee yksilöstä arvokas voimavara. Näin ollen viimeinen vaihe muistuttaa tekemällä oppimista.



Kuvio 2. SECI-mallin neljä vaihetta, kirjoittajan mukailema (Nonaka & Takeuchi 1995).

Nonaka ja Takeuchi (1995, 70–71) sisällyttivät SECI-malliin myös tiedon spiraalin, joka on kuvattu kuviossa 3. Siinä hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto vuorovaikuttavat keskenään jatkuvana prosessina, jolloin syntyy uutta tietoa. Tiedon määrä eli tiedon spiraali kasvaa sitä enemmän, miten monta kierrosta mallissa edetään. He ovat sitä mieltä, että voidakseen muuttaa hiljaista tietoa käsitteelliseksi, tarvitsee yksilön luottaa symbolismiin ja kuvainnolliseen kieleen, ja hänen täytyy jakaa tieto muiden kanssa. He kuitenkin korostavat, että uuden tiedon täytyy myös syntyä päällekkäisyyksien sekä monitulkintaisuuden ytimestä.



Kuvio 3. Tiedon spiraali
(Nonaka & Takeuchi 1995).

Moilanen (2005, 23) pitää myös erilaisia vuorovaikutustilanteita tehokkaina keinoina tunnistaa ja siirtää hiljaista tietoa. Tällaisiksi hän mainitsee muun muassa työpaikan kehityskeskustelut ja yhteistyöpalaverit. Mikäli organisaatiossa hoidetaan ongelmatilanteet ja arvioidaan työtilanteet yhdessä, auttavat ne hänen mielestään myös osaamisen jakamisessa. Toom ja Onnismaa (2008b, 10) puolestaan korostavat nimenomaan sitä, että hiljaisen tiedon siirtämistä tarvitaan juuri ongelmatilanteissa, kun perinteiset toimintatavat ja rutiinit eivät enää riitä niitä ratkaisemaan. Tällä he tarkoittavat sitä, että ratkaisuksi ongelmiin etsitään uutta tietoa ja ekspli-

koidaan, eli tuodaan selkeästi esiin jo olemassa olevaa tietoa. Myös Huuhka (2010, 117) on samoilla linjoilla ja lähtee siitä ajatuksesta, että varsinkin luovalle asiantuntijaorganisaatiolle vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys on suuri. Hän vertaa sitä verenkiertoon, joka pitää organisaation elossa, luovana ja toimivana sekä yhdistää sitä. Mikäli organisaatiossa vallitsee avoin yli reviirirajojen vaikuttava, jatkuva keskustelu ja kommunikointi, syntyy hänen mukaansa parhaiten myös uutta osaamista ja uusia innovaatioita.

Puusa ja Eerikäinen (2011, 56) yhtyvät edellisiin mielipiteisiin, mutta väittävät lisäksi, ettei kaikkea hiljaista tietoa tarvitse, eikä edes kannata jakaa. Tämän he perustelevat sillä, että hiljainen tieto voi olla myös niin henkilökohtaista, esimerkiksi ihmissuhteisiin liittyvää, ettei se ole merkityksellistä koko organisaatiota ajatellen. Heidän (s. 61) mielestään organisaatiossa täytyy siis olla kriittinen myös sen suhteen, mitä hiljaista tietoa jaetaan ja mitä ei. Tärkeänä he pitävät tallettaa ja jakaa sitä hiljaista tietoa, joka on yritykselle oikeasti arvokasta, ja siksi asiaa tulisi pohtia huolella.

2.3 Jakamisen ongelmat

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) kuvaavat, että hiljainen tieto on hyvin subjektiivista; se on persoonallista ja vaikeasti muotoiltavissa sopivaan sanamuotoon. Tämän takia hiljaista tietoa on heidän mukaansa vaikea jakaa muille tai kommunikoida sen kanssa. He ovat sitä mieltä, että hiljainen tieto on ikään kuin juurtunut syvälle henkilöiden omiin tekoihin ja kokemuksiin, samalla tavalla kuin ideat, arvot tai tunteet.

Moilanen (2005, 25) lähtee puolestaan siitä ajatuksesta, että kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ei aina välttämättä edes ymmärretä siirtämisen tai jakamisen arvoiseksi. Asia on hänen mielestään helpompi ymmärtää ja jakaminenkin toteutuu paremmin, jos hiljainen tieto tunnustetaan ja lajitellaan tarpeelliseksi ja vähemmän tarpeelliseksi. Virtainlahti (2005, 35) muistuttaa tässäkin kohtaa ikäihmisistä. Hän väittää, että arvostus ikäihmisiä kohtaan työpaikoilla on vähentynyt ja tämä vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista. Hänen mukaansa heitä pidetään yleensä organisaation historiaan kuuluvina eikä nähdä sitä, että he voivat olla myös tu-

levaisuuden rakentajia omaamalla laajan elämäkokemuksen ja osaamisen. Moilanenkin (2005, 25) on kyllä sillä kannalla, että hiljaisen tiedon siirtämiseen vaikuttaa ikä ja nimenomaan iäkkäämmän työntekijän ollessa kyseessä tietoa kyllä siirtyy ja oppimista tapahtuu, mutta hänen mielestään jakamisen tapoihin täytyy heidän kohdallaan kiinnittää erityistä huomiota. Hän korostaa, että iäkkäämmän ihmisen oppimiseen vaikuttavat erityisesti hänelle sopivat tavat ja keinot oppia asioita, hänen oma motivaatitasonsa oppimiseen sekä hänen kehittyksensä työssään. Virtainlahti (2011, 34) on puolestaan pohtinut ylipäättäänkin asenteen merkitystä hiljaisen tiedon yhteydessä. Hän on sitä mieltä, että asenne näkyy siinä, kuinka kukin käyttää omaa osaamistaan ja tietämystään työssään, mutta etenkin siinä, ollaanko hiljaista tietoa halukkaita jakamaan eteenpäin.

Lahtinen (2006, 111–112) tuo mukaan näkemyksensä siitä, että luottamus on äärimmäisen tärkeää työyhteisössä ja luottamuksellisuus kirjataan ylös jo pienyrityksen työsopimuksessa. Hänen mielestään esimies–alainen roolien tunnistaminen ja pienet asiat, kuten hyvät työnäytöt synnyttävät luottamusta, vaikeivät roolit korostuisikaan arjen päivittäisissä toiminnoissa. Hän luettelee luottamuksen haasteiksi työyhteisössä luottamuksellisen kulttuurin luomisen, luottamuksen ylläpitämisen ja ylipäättään luottamuksen ilmenemisen arjessa. Ratkaisuina hän sen sijaan näkee sen, että asioista puhutaan, vaikka ne olisivat vaikeitakin. Lisäksi hänen mielestään ratkaisevaa on aito, oikea avoimuus ja toistensa ymmärtäminen.

Virtainlahti (2005, 44–45) nostaa esiin myös sen, että yksi hiljaisen tiedon jakamisen ongelma on se, etteivät ihmiset täysin tiedä, mitä he oikeastaan tietävät. Hänen mukaansa työtehtävät saattavat olla niin rutinoituneita, että niiden täsmentäminen voi olla hankalaa. Ratkaisuksi hiljaisen tiedon esiintuomiseksi tällaisissa tapauksissa, hän on pohtinut oikeiden kysymysten esittämistä ja niiden harjoittelua. Hän on sitä mieltä, että näin vastaaja ymmärtää paremmin omaa toimintaansa, ja kysymysten esittäjä parantaa omaa tietoisuuttaan kyseessä olevasta toiminnasta.

Oikeiden kysymysten esittämiseen on puolestaan Olsson Neve (2003, 47–51) kehittänyt työkalun, jonka avulla henkilö pystyy kuvailemaan omaa työtään organisaatiossa ja tätä kautta saa esille oman hiljaisen tietonsa ja motivoituu jakamaan sitä. Olsson Neve on jakanut työkalun kuuteen vaiheeseen, joista ensimmäiset

neljä vaihetta liittyvät tiedon luomiseen ja viimeiset kolme yksilön kehittämiseen. Menetelmä on hyvä aloittaa yleisistä lähtökohdista, joten hänen mielestään alkuun kannattaa esittää helppo, esimerkiksi omaan työnkuvaan liittyvä kysymys. Olsson Neven työkalun ensimmäisessä vaiheessa ajatuksena on, että ihmisten on annettava itse kuvailla ja analysoida omia kokemuksiaan. Hän lisää myös, että aloituksen täytyy olla niin helposti ymmärrettävissä, ettei väärinymmärryksen mahdollisuutta synny. Työkalun toisessa vaiheessa hänen mielestään tulee pyrkiä tekemään yksilöt tietoisiksi siitä, mitä he itse tietävät ja mitä muut kyseessä olevasta asiasta tietävät. Hän pohjaa tämän vaiheen hyvin pitkälti juuri aiemmin esitettyyn tiedon luomisen ja muuntamisen prosessiin. Hän lähtee siitä ajatuksesta, että yksilöiden on hyvä antaa ottaa huomioon muitakin näkökulmia, esimerkiksi kirjoittamalla uudelleen toisten ideat ja väittämät havainnoimalla ja haastattelemalla heitä. Työkalun kolmannen vaiheen hän kytkee siihen, että yksilöt yritetään saada motivoituneiksi jakamaan omaamaansa tietoa. Tämän vaiheen hän perustelee siten, että työntekijöiden kehittyminen yksilöinä on tarpeellista, mikäli koko organisaation halutaan kehittyvän. Olsson Neven työkalun neljäs vaihe on nimetty: tavoitteet ja keinot. Tässä vaiheessa hän lähtee siitä ajatuksesta, että yksilöiden pitäisi jatkuvasti pohtia omia toimiaan ja olettamuksiaan, suhteita toisiin yksilöihin sekä ympäristöönsä. Hänen mielestään on hyvä siis suoraan vertailla muiden käyttäytymistä ja toimintatapoja omiinsa. Olsson Neven työkalun viidennessä vaiheessa haastateltavalta selvitetään, onko jokin muu asia mahdollisesti vaikuttanut hänen toimintatapoihinsa. Hän laajentaa tässä vaiheessa tutkimuskenttää, joten kyseeseen voivat tulla vaikka kirjat, viranomaiset, inspiroivat ihmiset jne. Olsson Neven menetelmän viimeiseen, kuudenteen vaiheeseen liittyy keskeisesti yksilön itsetutkiskelu työnteon lomassa. Hänen mielestään on hyvä selvittää myös se, liittyykö yksilön työhön tai työntekoon sellaisia ajatuksia, jotka saattavat vaikuttaa tämän toimintatapoihin.

Alanko-Turunen ja Pasanen (2008, 107) lähestyvät puolestaan hiljaisen tiedon jakamisen ongelmaa siitä näkökulmasta, että yrityksen tai organisaation johto ei aina kykene tukemaan hiljaisen tiedon jakamista. Heidän mielestään johdolla ei myöskään aina ole taitoja rakentaa sellaista organisaatiokulttuuria, joka kannustaisi jakamaan hiljaista tietoa, tai yrityksen palkitsemisjärjestelmät eivät ole oikeudenmukaisia. He näkevät, että hiljaista tietoa voidaan käyttää myös vallan väli-

neenä, mikäli auktoriteetin väitetään pohjautuvan hiljaiseen tietoon. Näin toimies-
saan yksilön ei tarvitse perustella tekemisiään tai päätöksiään. Virtainlahti (2011,
39) on myös sillä linjalla, että nimenomaan johtamiseen täytyy kiinnittää huomiota,
mikäli hiljainen tieto halutaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla organisaati-
ossa. Hän korostaa, että menestyksekkään liiketoiminnan taustalla on hiljaisen
tiedon merkityksen tunnustaminen. Krogh, Ichijo ja Nonaka (2000, vii) väittävät,
että yleinen käsitys on vahvasti sillä kannalla, ettei tietämystä tai kokemusta voi
johtaa, vaan sitä voidaan pelkästään aktivoida tai tehdä se mahdolliseksi. Heidän
mielestään johtajat tarvitsevat ennemminkin tukea tiedon luomiseen, kuin sen
kontrolloimiseen.

Juuti (2008, 229–230) puolestaan pitää hankalana siirtää kokemuksellista tietoa
ylipäättään aikana, jossa työt muuttuvat jatkuvasti ja asiantuntijuuden säilyttäminen
vaatii ihmisiltä jatkuvaa kehittymistä ja identiteetin muutosta. Hän ei kuitenkaan
tarkoita sitä, ettei kokemuksellista tietoa kannattaisi edelleenkin siirtää, mutta se
on vaikeaa, koska sosiaalisen muistin vaikutus kestää entistä lyhyemmän ajan.
Puusa ja Eerikäinen (2011, 44) ovat myös sitä mieltä, että yrityksen toimintaympä-
ristöissä ja kilpailuvaatimuksissa tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka tekevät
haastavaksi hiljaisen tiedon jakamisen. Heidän mielestään tilapäisesti organisaati-
ossa työtä tekevien määrä kasvaa, koska yritykset ovat varovaisia palkkaamaan
henkilöstöä pitkäaikaisiin suhteisiin. Näin ollen tilapäistyöntekijät eivät tunne talon
tapoja, eivätkä kulttuuria niin hyvin kuin kauemmin organisaatiossa olleet, jolloin
koko hiljaisen tiedon rakentuminen on vaikeaa.

2.4 Jakamisen hyödyt

Moilanen (2005, 14–15) lähtee siitä ajatuksesta, että hiljaisen tiedon avulla kehitet-
tään koko organisaation arvomaailmaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Sen avulla
pystytään hänen mielestään tehostamaan myös keinoja, joita käytetään henkilös-
tön kehittämisessä ja johtamisessa. Myös Virtainlahti (2005, 35) on sitä mieltä, että
kaikkien työntekijöiden arvostaminen, keskinäinen luottamus ja positiiviset asen-
teet vaikuttavat sellaisen ilmapiirin luomiseen, joka mahdollistaa organisaatiolle
tärkeän hiljaisen tiedon esiintulon ja halukkuuden sen eteenpäin jakamiseen, ja

tämä taas vähentää mahdollisia tiedonkulun ongelmia. Keski-Luopa (2005, 78) tähdentää edellä mainittujen seikkojen lisäksi, että ihmisen kyky olla luova, oppia uutta, kasvaa ja kehittyä, ovat nimenomaan ihmisen arvo työorganisaatiossa. Hän korostaa, että näiden voimavarojen hyödyntäminen on tärkeää etenkin silloin, kun organisaation tekeminen perustuu suuressa määrin ihmisten luovuuteen. Tällöin hänen mukaansa johtamisessa on tärkeää ymmärtää ihmisten toiminnan taustalla olevia tunteita ja ajatuksia. Hän jatkaa, että jos yrityksen johto onnistuu luotsaamaan organisaationsa luovaan henkiseen kasvuun, jolloin myös työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan kasvaa, on yrityksellä itselläänkin hyvät mahdollisuudet kasvuun ja menestykseen markkinoilla. Huuhka (2010, 118) kiteyttää hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat asiat ja niistä saatavat hyödyt, johtamisen kautta, seuraavasti: ”organisaation sisäinen, avoin kommunikaatio, viestintä ja dialogi on tärkeää; se parantaa henkilöstön motivaatiota, lisää työviihtyvyyttä ja vaikuttaa näin sitoutumiseen ja jopa tavoitteiden saavuttamiseen”.

Valpola (2007, 8) lisää vielä, että ihmisiltä kuluu vähemmän voimia ja he jaksavat joustaa tarvittaessa enemmän, jos työskentely on sujuvaa. Heillä on silloin hänen mielestään enemmän energiaa kehittää ja ideoida uutta. Näiden asioiden myötä oivallukset ja kokemukset saadaan liikkumaan työyhteisössä, jolloin myös osaamisen jakaminen hänen mielestään mahdollistuu. Sarala ja Sarala (2010, 35) pohtivat asiaa siltä kantilta, että toimintakyvykkyyden keskeisiä tekijöitä ovat nimenomaan osaaminen ja oppiminen, ja näistä on hyötyä vain silloin, kun niille on toimintaedellytykset eli osaamista voidaan käyttää hyväksi ja ihmisten motivaatio sekä kannusteet ovat kohdillaan.

Lämsä ja Hautala (2004, 194) ovat pohtineet samoja asioita ja heidän mielestään onkin kilpailuetu, verrattuna toisiin yrityksiin, kun organisaatio pystyy luomaan ja tuottamaan uutta tietoa kasvualustaksi innovaatioille. Aikanaan jo Nonaka ja Takeuchi (1995, 5–6) tulivat siihen tulokseen, tutkiessaan japanilaisia yrityksiä, että yrityksessä uuden tiedon luominen säilyttää sen kilpailukyvyn. Huuhka (2010, 86) tuo esiin myös sen, että organisaatio, joka on avoin, oppiva ja yhteydessä ulkoisen ympäristönsä kanssa sekä reagoi muutoksiin joustavasti ja nopeasti, kykenee myös vaikuttamaan muutoksiin ja suunnittelemaan tulevaisuuttaan paremmin. Näin hän kuvaa luovaa, oppivaa organisaatiota. Sarala ja Sarala (2010, 35) ovat

myös sitä mieltä, että muutosjoustavuuden ja kehittymiskyvyn tulee olla olennainen osa yrityksen toimintakulttuuria. Tällöin heidän mukaansa kyky kehittyä on aivan keskeisempiä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Heidän mielestään (s.41) oppivassa organisaatiossa on kyse juuri siitä, että kaiken toiminnan ja työnjaon taustalla on pyrkimys edesauttaa henkilöstön oppimista, ja tämä pyrkimys on nimenomaan tietoista. Huuhka (s. 87–88) puhuu myös älykkäästä organisaatiosta, jossa jatkuvana tavoitteena on osaamisen kehittäminen, suoritusten parantaminen ja uuden tiedon soveltaminen. Tällaiset organisaatiot havainnoivat ja reagoivat herkästi, oppivat ja ovat nopeita, jolloin ne ovat hänen mukaansa myös entistä tehokkaampia.

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa pohditaan asiantuntijuutta, mitä se tarkoittaa ja mistä asioista se ylipäättään muodostuu. Tarkennetaan myös, mikä on asiantuntijaorganisaatio. Lisäksi selvitetään, mitä sisustussuunnitteluala pitää sisällään ja voidaanko sen alan organisaatiota kutsua asiantuntijaorganisaatioksi, ja jos voidaan, niin miksi. Luvun lopussa perehdytään tarkemmin kohdeyritykseen.

3.1 Asiantuntijaorganisaatio

Sipilä (1996, 40) näkee, että asiantuntija haluaa elää oppimisen ja onnistumisen kehässä. Näin ollen asiantuntijat haluavat, että he saavat ongelmansa ratkaistua tai tehtävänsä tehdyksi, ja tätä kautta edetä työssään. Hänen mielestään juuri onnistumiset auttavat heitä kohti uusia haasteita. Virtainlahti (2005, 30) on puolestaan sitä mieltä, että asiantuntijat arvioivat, kritisoivat, uudelleenrakentavat ja talentavat omia kokemuksiaan myöhempää käyttöä varten. Hän uskoo, että tällä tavalla asiantuntijat rakentavat omat teoriansa automaattisesti, käytännössä ilmaantuviin ongelmiin. Virtainlahden mukaan tällainen toiminnan jälkeen tehty arviointi luo hiljaista tietoa, ja sitä voidaan organisaatioissa toteuttaa sekä yksilö- että yhteisötasolla.

Hakkarainen ja Paavola (2008, 63–65) puolestaan tarttuvat siihen seikkaan, miten asiantuntijan ongelmanratkaisukykyyn vaikuttavat paljolti erilaiset tiedon lajit, jotka ovat nousseet esiin myös useissa asiantuntijuustutkimuksissa. Tällaisia tiedon lajeja heidän mielestään ovat käsitteellinen, toiminnallinen ja intuitiivinen tieto. He kertovat, että käsitteellinen tieto on joko kuvailevaa (”tietää että”) tai selittävää (”tietää miksi”), ja se esiintyy kielellisessä muodossa. Heidän mukaansa käsitteellisen tiedon avulla asiantuntija pystyy kuvailemaan omaa osaamistaan. Toiminnallinen tieto sen sijaan heidän mielestään kuvastaa sitä tietämistä, kuinka jokin asia tehdään (”tietää kuinka”) ja siihen liittyy usein jokin taito, esimerkiksi uiminen. Hakkarainen ja Paavola näkevät, että intuitiivinen tieto on tietynlaista näppituntumaa, jonka avulla asiantuntija ratkoo ongelmia vaistonvaraisesti. Heidän mielestään sillä on suuri merkitys asiantuntijan toiminnassa; sen avulla tämä pystyy löytämään

ratkaisuja väljästi määriteltäisiin ja epämääräisiin ongelmiin. He lisäävät vielä, että intuition avulla asiantuntija voi päätyä oikeaan ratkaisuun, vaikka hän ei osaisi selittää, kuinka hän siihen päätyi. Myös Kurtti (2012, 4) on sitä mieltä, että itsenäinen ongelmanratkaisu perustuu analyyttis-intuitiiviseen päätöksentekoprosessiin. Hänen mielestään silloin, kun toimitaan asiantuntijuusalueella, on intuitiolla keskeinen vaikutus ongelmien ratkaisemisessa.

Toom ja Onnismaa (2008a, 12–13) pohtivat edellä mainittujen asioiden lisäksi, että asiantuntija tarvitsee nykyään entisen vankan todellisuuden tajun lisäksi mahdollisuuden tajua ja keskustelua. He väittävät, että henkilökohtaisten merkitysten etsintä on tullut tarkkojen faktojen tilalle, ja kun tämä yhdistetään vuorovaikutukseen muiden kanssa, tukee se toisin tekemisen tapoja. Ammatillista toimintaa voidaan heidän mielestään kutsua viisaaksi käytännöksi silloin, kun se rakentuu kulttuurisesti herkkään kommunikaatioon sekä paikalliseen ja universaaliin tietoon. Lisäksi he katsovat, että viisauteen kuuluu juuri yhteistyön mahdollisuuksien tunnistaminen. Hakkarainen ja Paavola (2008, 18–19) näkevät lisäksi, että edustaessaan tai liittyessään johonkin asiantuntijayhteisöön, tulee henkilön kasvaa ja sosiaalistua sen jäseneksi. Heidän mukaansa tämä edesauttaa henkilöä saavuttamaan taitavan asiantuntijuuden.

Sipilän (1996, 23–24) mukaan organisaatiossa, jossa asiantuntijoiden lukumäärä muuhun henkilökuntaan verrattuna on suuri, täyttää asiantuntijaorganisaation tunnusmerkit. Hän väittää, että asiantuntijaorganisaatioita esiintyy kaikilla aloilla, mutta kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita. Hän luettelee asiantuntijaorganisaation yhdeksi keskeiseksi piirteeksi työn, johon liittyy paljon suunnittelua, monimutkaista ongelmanratkaisua ja analysointia. Lisäksi hän katsoo, että tällainen organisaatio on uutta tuottava ja erittäin riippuvainen henkilöstöstään, koska näillä on korkea koulutus- ja osaamistaso, ja siksi heitä on vaikea korvata. Hänen mukaansa henkilöstön asiantuntijatehtävien määrä suhteessa heidän muihin tehtäviinsä on suuri. Hän (s. 29–30) vertaa asiantuntijaa pienyrittäjään, joka tekee monenlaisia asioita työnsä suunnittelusta, sen toteutukseen ja itsensä ohjaamiseen, arvosteluun ja markkinointiin saakka. Siksi hänen mielestään ajanhallinta on avainkysymys kaikessa asiantuntijatyössä. Myös Juusela ym. (2000, 12) ovat sitä mieltä, että menestyvä asiantuntija on samalla vaikuttaja ja yrittäjä, eikä

riitä, että hän hallitsee vain jonkin erityisalueen. Sipilä (s. 27) esittää vielä, että asiantuntijan työ on usein, kaiken edellä mainitun lisäksi, projekti- ja hankeluonteista.

Peltosen (2007, 33) mukaan organisaatorakenne kuvaa organisaation valta- ja vastuusuhteita sekä työnjakoa. Hän kirjoittaa pienyritysrakenteen olevan yksinkertaisin organisaatorakenne ja siinä yrittäjä osallistuu aktiivisesti yrityksen jokapäiväisiin toimintoihin. Tällöin hänen mielestään työnjakokaan ei ole kovin tiukka, vaan kaikki osallistuvat kaikkeen tarvittaessa ja kykyjensä mukaisesti. Hänen (s. 39) mukaan tällaisen organisaatorakenteen vahvuus on juuri siinä, että vuorovaihdus työntekijöiden kesken on lähinnä epämuodollista kanssakäymistä. Haitaksi hän näkee sen, että tieto-taito on yrittäjän omassa päässä, ja sitä on vaikea opettaa uusille työntekijöille. Lämsä ja Uusitalo (2002, 162–163) taas väittävät, että toimintatavat, jotka lähtevät asiakkaiden tarpeista ja toiveista, edellyttävät työntekijöiltä monipuolista osaamista ja joustavuutta suhteessa tiukkoihin tehtävänkuviin.

3.2 Sisustussuunnitteluala

Eritasoisia sisustusalan koulutuksia voidaan Suomessa opiskella muun muassa ammattikorkeakouluissa, ammattikouluissa, aikuiskoulutuskeskuksissa, kansanopistoissa, yliopistoissa ja yksityisissä koulutuskeskuksissa. Tällaiset koulutukset sisältävät teoriaa ja käytännön harjoittelua ja ne antavat valmiudet työskennellä suunnittelijana, työnjohtajana rakennusten sisustustöissä, muotoilijana, lavastajana, restauroijana, verhoilu-, maalaus- ja puusepänyritysten palveluksessa tai itsenäisenä yrittäjänä. (Koulutukset, sisustusala.)

Sisustusarkkitehdiksi (*interior designer*) Suomessa voi opiskella vain Helsingissä Taideteollisessa korkeakoulussa, mutta sisustusarkkitehtuuria useammassakin ammattikorkeakoulussa. Viimeksi mainituissa tutkintonimike on kuitenkin muotoilija (AMK) eikä sisustusarkkitehti. Näiden edellä mainittujen koulutusten lisäksi erilaisia maksullisia muutaman kuukauden pituisia sisustuskursseja järjestävät muun muassa Tampereen ammattikorkeakoulu ja erilaiset yksityiset tahot, kuten Sisustusakatemia useammalla paikkakunnalla sekä sisustusliikkeet. Näissäkin opetuksen taso ja oppiaineet vaihtelevat, ja hintataso vaihtelee muutamasta sadasta eu-

rosta muutamaan tuhanteen euroon. Yleensä pääsyvaatimuksia ei ole, vaan näihin voi hakeutua kaikki halukkaat ja sisustussuunnittelusta kiinnostuneet. Sisustuskurssit soveltuvat esimerkiksi sisustusmyyjille tai suunnittelutoimistoissa työskenteleville henkilöille, ja ne antavat perusvalmiudet kodin tilojen sisustussuunnitteluun. (Ammatillinen jatkokoulutus).

Oppiaineita, joita sisustusalan koulutuksissa opetetaan, ovat muun muassa tilasuunnittelu, piirustus ja maalaus, perspektiiviopiirtäminen, värioppi, valaistussuunnittelu, materiaalituntemus, kalustetietous, perinne- ja korjausrakentaminen, esitystekniikka, 3D-mallinnus, valokuvaus, taidehistoria, sisustustyyli, rakennettu ympäristö, arkkitehtuuri ja sisustussuunnittelu. Oppiaineet ja -nimikkeet vaihtelevat tutkinnoista ja suuntautumisvaihtoehtoista riippuen. (Täydennyskoulutus 2014a, 2014b).

Sana sisustusarkkitehti määritellään Suomi sanakirjan sivistyssanakirjassa (2013a) seuraavasti: ”taideteollisen korkeakoulun käynyt sisustusten ja huonekalujen suunnittelija”. Sen sijaan määritelmää sanalle sisustussuunnittelija ei löydy suomen kielen sanakirjasta, eikä suomen kielen sivistyssanakirjasta. (Kotimaisten kielten keskus 2012 & Suomi sanakirja. Sivistyssanakirja 2013b). Myöskään sisustussuunnittelija-tutkintoon johtavaa koulutusta ei ole. Silti se on laajasti käytetty ammattinimike. Tutkijan mielestä tämä johtuu siitä, että ne sisustussuunnittelua työkseen tekevät ihmiset, joilla ei kuitenkaan ole sisustusarkkitehdin koulutusta, eivät voi käyttää sisustusarkkitehti-nimikettä. Heidän on täytynyt ratkaista asia jollakin muulla tapaa. Kun taas mietitään sanoja sisustussuunnitteluala tai sisustussuunnittelua, on niistä helposti johdettavissa työntekijää kuvaava sana sisustussuunnittelija. Näin ajan myötä tämä ammattinimike, jonka merkityksen asiakkaidenkin on helppo ymmärtää, on vakiintunut käytäntöön. Tutkijan mukaan sisustussuunnittelija ymmärretään sisustuksen asiantuntijana tai ammattilaisena, joka ohjeistaa asiakkaita sisustukseen liittyvissä asioissa, tai suunnittelee ja sisustaa heidän tilojaan. Tutkijan kokemuksen mukaan sisustussuunnittelijaksi itseään kutsuvat eivät kaikki välttämättä ole korkeasti koulutettuja, tai he eivät ole koulutautuneet alalle millään tavalla, mutta heidän tietämyksensä saattaa silti olla laaja ja spesifi. Ne suunnittelijat, joiden opintoihin on sisältynyt myös kädentaidot, omaavat teorian tiedon lisäksi näppituntuman moneen suunnittelussa tarvittavaan asiaan.

Näin ollen heillä on tietynlainen etu, joka ilmenee muun muassa suunnitteluun käytettävän ajan määrässä. On paljon nopeampaa tehdä esimerkiksi materiaalivalintoja, jos tietää valmiiksi, miten jokin aine käyttäytyy milläkin pinnalla käytännössä. Jos tällaista kokemusperäistä tietämystä ei ole, joutuu suunnittelija tutkijan mukaan tekemään enemmän selvitystyötä.

Hakkarainen ja Paavola (2008, 73) kirjoittavat viitaten Howard Gruberiin (1995, 397–400) että luovuutta on se, kun työskentelee kauan jonkin tietyn kohteen parissa, jolloin mieli on suuntautunut jatkuvaan kohteensa tutkimiseen ja pohtimiseen. Tällöin voidaan sanoa, että luova mieli ei lepää koskaan. ”Luovuus ei ole älyllisen toiminnan peritty tai kiinteä ominaisuus, joka sallisi omaperäisten tai uutta luovien ideoiden luomisen.” Huuhka (2010, 73–76) kirjoittaa lisäksi, että luovuutta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, eikä siihen ole ratkaisua löydettykään. Hänen mielestään luovan ihmisen yksi ominaisuus on ”kyky jatkuvasti kyseenalaistaa kaikkea”. Hän jatkaa, että luova ihminen käyttää paljon mielikuvitustaan ja luovaa kuvittelukykyään hyväksi, ja hänet erottaa muista nimenomaan hänen tapansa ajatella ja ratkaista ongelmia. Huuhka näkee, että luova ihminen pystyy tietyn informaation pohjalta tuomaan monta erilaista vaihtoehtoa, eikä loogisen ajattelun rajoitteet sido häntä. Hän korostaa, että luovia lahjakkuuksia ja luovuutta ylipäättään esiintyy kaikilla aloilla. Tutkijan kokemuksen mukaan alalla työskentelevät ovat luovia ihmisiä, jotka kyseenalaistavat asioita, käyttävät mielikuvitustaan päivittäin ja tuovat erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja esiin. Lisäksi sisustussuunnittelussa työkokonaisuudet ovat nimenomaan projekteja, joilla on selkeä alku ja loppu. Näiden seikkojen pohjalta voidaankin sisustussuunnittelu tutkijan mukaan mieltää asiantuntijuudeksi.

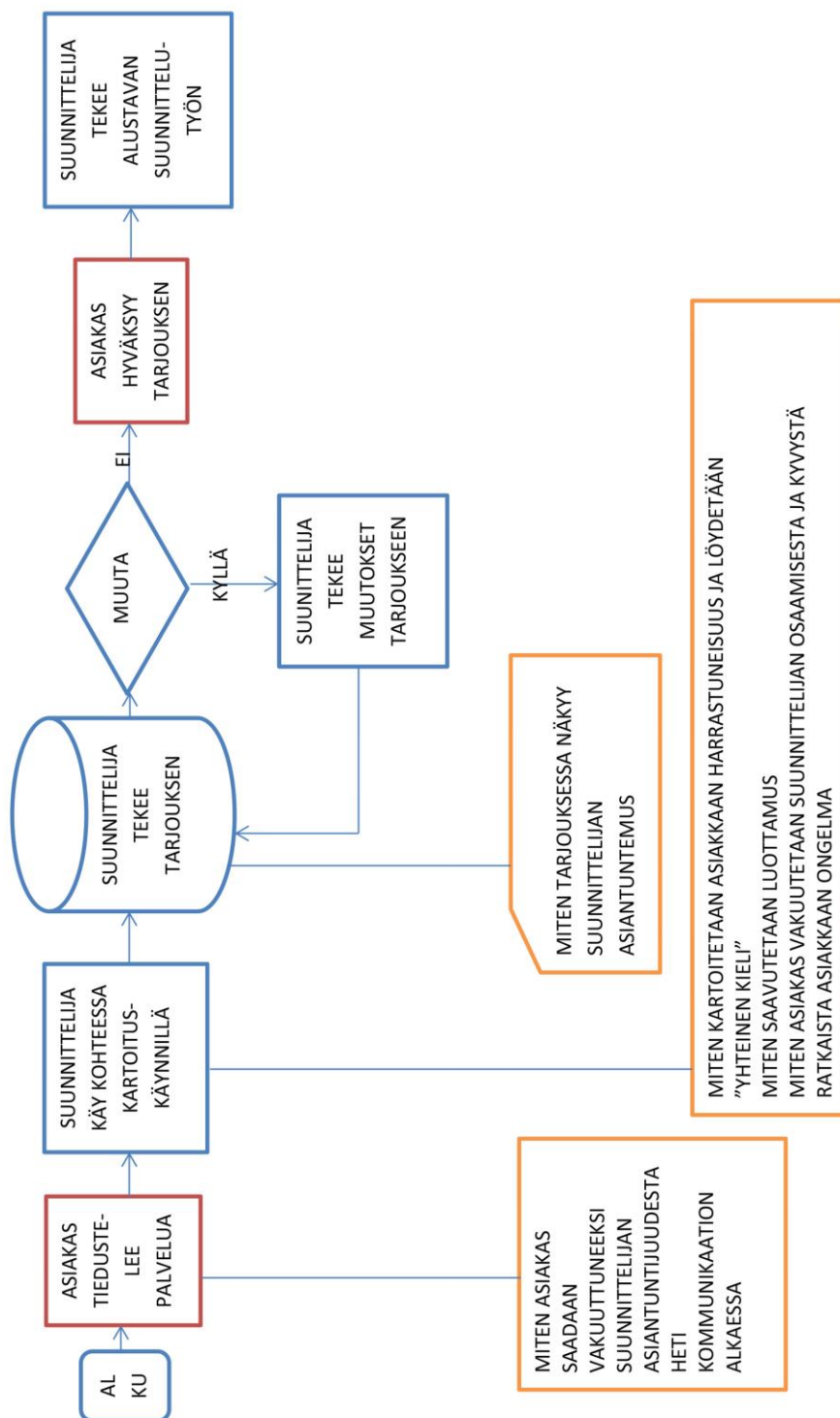
3.3 Kohdeyritys ja aiempi tutkimustieto

Tämän tutkimuksen kohdeyritys oli Etelä-Pohjanmaalla toimiva sisustusalan yritys. Yrittäjä on suorittanut käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinnon ympäristön suunnittelun ja rakentamisen koulutusohjelmasta valmistuen sisustusrakentamisen artesaaniksi. Hän on tehnyt sisustussuunnitelmia asiakastöinä vuodesta 2007 lähtien freelancerina. Sisustusalan yrittäjänä hän on toiminut kevästä 2012 asti.

Perko ja Veija (2013, 5) löysivät, aiemmassa tutkimuksessaan kohdeyritykselle, seuraavanlaiset määritelmät hiljaiselle tiedolle: vaikea määritellä, henkilökohtaista tietoa, tiedostamatonta osaamista, tunnepitoista, vaikea jakaa tai siirtää eteenpäin, ilmenee rutiineina, tapoina ja tuntemuksina, ei voida luokitella mihinkään tai kirjata ylös saati pukea sanoiksi, jonkin asian tuntemus esimerkiksi työtä tehdessä. Poh-tiessaan sisustussuunnittelijan työtehtäviä suunnitteluprojektin aikana, kävivät he tuon prosessin läpi vaihe vaiheelta asiakaspalvelutilanteen näkökulmasta.

Tutkiessaan hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmakohtia toimeksiantajan asiakas-palveluprosessissa, tutkijat (s. 3–4) löysivät kolme kriittistä kohtaa, jotka on kuvat-tu kuviossa 4:

- Miten asiakas saadaan vakuuttuneeksi asiantuntijan kyvykkyydestä heti kommunikaation alkuvaiheessa?
- Onnistutaanko tarvekartoituskäynnillä luomaan yhteinen kieli, jonka avulla työ onnistuu?
- Osataanko tarjouskirje tehdä niin, että asiakas löytää siitä kaiken tarvitse-mansa ja oleellisen informaation?



Kuvio 4. Hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmakohdat suunnitteluprojektin asiakas-palvelutilanteessa (Perko & Veija 2013).

Perko ja Veija (2013, 12) havaitsivat, että suunnittelutyö projektina oli jokaisen asiakkaan kohdalla erilainen, jokaisen odotukset ja tarpeet olivat yksilöllisiä, ja ne loivat omat haasteensa hiljaisen tiedon siirtymiselle. Yksi malli ei ollut kopioitavissa sellaisenaan, vaan tutkijoiden mukaan sen täytyi olla joko muunneltavissa, tai sitten malleja tuli olla useampi. Yhdeksi ratkaisuvaihtoehdoksi kyseessä olleessa tutkimuksessa löydettiin se, että yrittäjä suunnittelee perusmallin kullekin suunnitteluprojektille ja nämä mallit ovat sitten muunneltavissa tapauskohtaisesti.

Perko ja Veija (2014, 4) toteuttivat, edellä mainitun tutkimuksen pohjalta, kohdeyritykselle myös jatkotutkimuksen, jossa haettiin vastauksia edellä mainittuihin ongelma-kohtiin. Toteutetussa asiakastytyväisyystutkimuksessa (s. 27) saatiin vastauksia siihen, miten sisustussuunnittelijan asiantuntijuus tuli esiin konkreettisina asioina: materiaalituntemus, värisilmä, työpisteen ulkonäkö, työn lopputulos, koulutus, yrittäjästatus, kokonaisuudenhallinta. Nämä kaikki olivat tutkimuksen mukaan asioita, jotka vakuuttivat asiakkaan asiantuntijan kyvykkyydestä jo heti yhteistyön alussa. Tutkimus osoitti, että yrittäjällä oli asiakkaiden mukaan myös kykyä hahmottaa tila ja tuleva värimaailma, heti sinne saavuttuaan. Lisäksi tutkimuksen lopputulos osoitti hänet ammattitaitoiseksi nimenomaan hänen kyvyssään hallita kokonaisuuksia. Virtainlahden mukaan (2005, 32) intuitiivisella ihmisellä on juuri tämä kyky hahmottaa kokonaistilanne. Hänen mukaansa ihmistä ohjaa tällöin jokin aistimus, vaisto tai tunne siitä, että kaikki ei ole välttämättä kohdallaan.

Perko ja Veija (2014, 27) selvittivät, että kommunikaation synnyttämiseen tarvitaan usein yleisempään kokemukselliseen osaamiseen perustuvia asioita. Tutkimuksessa vastaajat toivatkin esiin kirjalliset tuotokset, esiintymisen, varmuuden, kyvyn lukea asiakkaan toiveita, yhteispelin sujumisen ja yhteiset näkemykset sekä nopeuden päätöksien teossa. Hiljainen tieto välittyi myös tarjouskirjeen välityksellä ja saatujen vastausten perusteella tätä kautta saatu informaatio oli riittävää. Tutkimuksessa selvisi myös se, että suunnitteluprojektin lopputuloksena asiakkaalle luovutettava kansio sisälsi kaiken asiakkaan haluaman informaation. Näiden tulosten perusteella voitiin päätellä, että kohdeyrityksessä tehtiin oikeita ratkaisuja hiljaisen tiedon esiintuomiseksi asiakasrajapinnassa.

Voiko näistä aiemmista tutkimuksista löytyä yhtymäkohtia nykyiseenkin tutkimusongelmaan? Tutkijan mielestä palveluyrityksen toiminta tähtää kokonaisuudes-

saankin samaan lopputulokseen eli asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta kannattavaan liiketoimintaan. Se, tekeekö suunnitelmat yrittäjä itse vai työntekijä vai molemmat yhdessä, ei saa olla esteenä lopputuloksen saavuttamiselle. Ovatko hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmakohdat samat vai täysin eri, kun kyseessä onkin suhde työnantaja–työntekijä? Tutkittaessa koko sisustussuunnitteluprojektia työnantaja–työntekijä -näkökulmasta, seuraavat hiljaiseen tietoon liittyvät asiat tulivat kyseeseen myös tässä toisessa suhteessa: materiaalituntemus, värisilmä, työn lopputulos ja kokonaisuudenhallinta sekä yrittäjän kyky lukea asiakkaan toiveita, yhteispelin sujuvuus ja yhteiset näkemykset. Näin ollen voidaan ajatella, että yhteneväisyyksiä löytyi, mutta työntekijälle välitettävä hiljainen tieto sisältyi moneen muuhunkin osa-alueeseen kuin sisustussuunnitteluprojektiin asiakasrajapinnassa. Lisäksi edellä mainittujen asioiden opettaminen uudelle työntekijälle tuo esiin juuri hiljaisen tiedon jakamisen ongelman. Viitaten aiempaan, asiakkaat saivat konkreettiset tarjoukset ja suunnitelman palautuskansiot, joista kävi ilmi suunnittelijan tarkoitukset. Mutta miten työntekijälle opetetaan esimerkiksi hyvää värisilmää tai kokonaisuudenhallintaa? Suunnitteluprojekti ilmentyy asiakkaalle jokseenkin samankaltaisena, oli sitten kyse minkä tyyppisestä suunnitelmasta tahansa. Työntekijälle projekti on kuitenkin uusi ja erilainen joka kerta. Tämän vuoksi myös ongelmakohtia hiljaisen tiedon siirtymiselle on enemmän kuin pelkästään asiakkaan näkökulmasta katsottaessa.

4 MENETELMÄT, TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus sekä niiden pohjalta saadut tulokset.

4.1 Valitut menetelmät

Tutkimuksessa ei käytetty vain yhtä tutkimusmenetelmää, vaan kyseessä oli niin sanottu triangulaatio eli siinä hyödynnettiin erilaisia menetelmiä. Tutkimus pohjautui pääosin erilaisiin kirjallisiin dokumentteihin ja tutkijan omaan, seitsemän vuoden, kokemukseen sisustussuunnittelualalta. Tutkijan aikaisempia tutkimuksia hiljaisesta tiedosta syvennettiin ja niistä otettiin otteita tähän tutkimukseen. Niiden pohjalta toteutettiin prosessikaavio, jonka avulla tutkimukseen haettiin uutta näkökulmaa sisustussuunnittelijan työtehtävien kautta. Samoin kohdeyritykselle aiemmin toteutetun asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia tutkittiin, löytyikö niistä yhtymäkohtia myös työnantaja-työntekijä -näkökulmaan hiljaisen tiedon siirtämisessä.

Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajalla työharjoittelussa olleita opiskelijoita. Muita alalla toimivia suunnittelijoita ei sen sijaan haastateltaviksi valittu, koska tutkija itsekin toimi alalla, ja näin ollen tutkimukseen ei olisi saatu välttämättä rehellisiä vastauksia. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 207–208) mukaan haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun menetelmänä, ei pelkkänä keskusteluna silloin, kun kyseessä on tutkimustarkoitus. Tällöin haastattelun avulla pyritään saamaan luotettavaa ja pätevää informaatiota, ja sillä on selkeät tavoitteet. Siksi sitä kutsutaankin tutkimushaastatteluksi. Tässä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa harjoittelijoiden kokemuksia harjoittelujaksostaan yleensä ja erityisesti hiljaisen tiedon olemassa oloa sekä sen esiintuloa. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 34–35) ovat sitä mieltä, että mikäli harjoittelijalta halutaan tietää, miten juuri hänen kohdallaan työssä oppimisjaksolla oli onnistuttu, on yksinkertaisinta kysyä sitä, ja antaa hänen itse kertoa mielipiteensä juuri häntä koskevista asioista. Tässä tutkimuksessa oli tarve saada tietoa molempien harjoittelijoiden kohdalla siitä, kuinka työelämäjakso oli sujunut. Tämä tarve puoltaa haastattelun

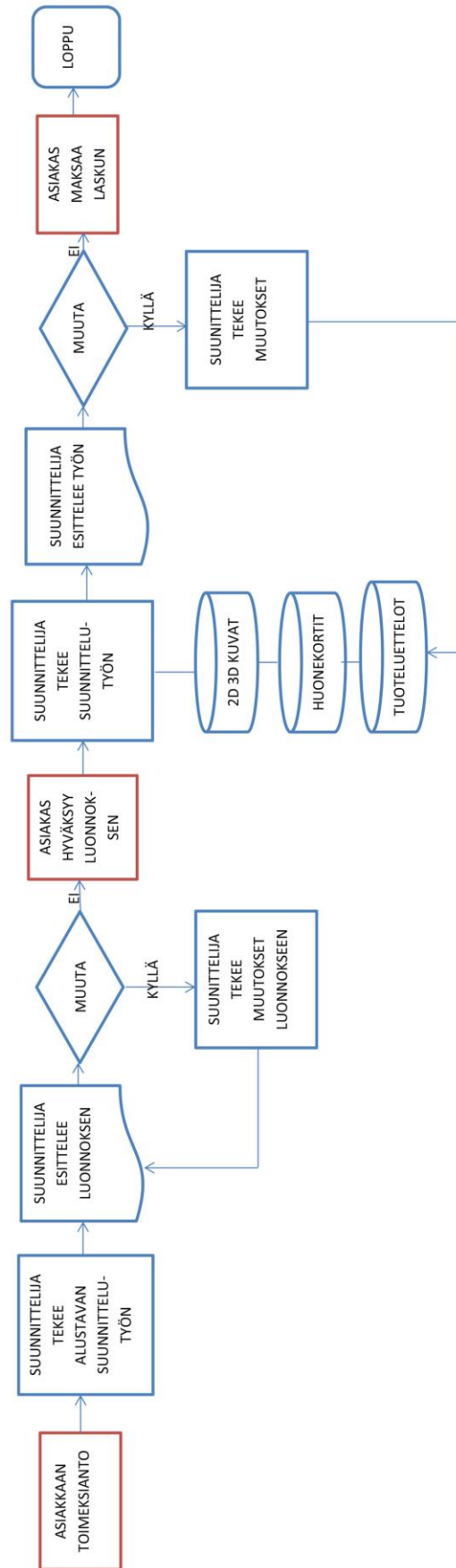
valitsemista tutkimusmenetelmäksi. Heidän vastaukset haluttiin muokata yritykselle lisäarvoa tuoviksi merkityksellisiksi huomioiksi, joiden avulla perehdyttämistä ja työnopastusta voidaan tulevaisuudessa kehittää. Haastattelututkimus antaa mahdollisuuden kysyä myös selventäviä lisäkysymyksiä ja perusteluja vastauksiin. Koska kohdeyritys on vasta vajaa kolmivuotias ja yrittäjä työskentelee yksin, ei työharjoittelijoita ole määrällisesti ehtinyt olla vielä kovin montaa. Tutkimuksen otanta ei tässä tapauksessa ole tarpeeksi suuri määrällistä tutkimusta varten, näin ollen päädyttiin valitsemaan laadullinen tutkimus. Myös tutkimusongelma vaikutti tutkimusotteen valintaan. Näin siksi, että tutkimustyyppi oli luonteeltaan kartoitus ja tutkimusongelmana hiljaisen tiedon jakaminen yrittäjältä työntekijälle, jolloin oli luontevaa kysyä suoraan harjoittelijoiden omia mielipiteitä. Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei ole heidän mielestään myöskään relevantti, kun halutaan mielipiteitä ja vastauksia muun muassa kysymyksiin miksi? miten? ja millainen?

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi tutkija havainnoi televisio-ohjelmien sisustussuunnittelijoita, oliko heillä apunaan assistentti ja jos oli, niin miten heidän keskinäinen yhteistyö sujui. Hirsjärven ym. (s. 185) mukaan suoraa havainnointia on hyvä käyttää tutkimusmenetelmänä silloin, kun halutaan päästä selville siitä, kuinka ihmiset toimivat ja mitä he julkisesti tekevät. Erinomainen menetelmä se on heidän (s. 213) mielestään juuri vuorovaikutusta tutkittaessa. Viime vuosina sisustusalan suosion kasvu on ollut voimakasta. Alaan liittyviä sisällöltään erilaisia televisio-ohjelmia on esitetty usealla televisiokanavalla, ja alasta voidaankin puhua lähestulkoon tämän hetkisenä muoti-ilmiönä. Tässä tutkimuksessa haluttiin ottaa kyseessä olevat ajankohtaiset ohjelmat tarkastelun kohteeksi uudesta näkökulmasta: hiljaisen tiedon siirtymisestä suunnittelijoiden ja näiden assistenttien välillä.

4.2 Suunnittelijan tehtävät

Aiempien kohdeyritykselle tehtyjen tutkimusten pohjalta tultiin siihen tulokseen, että jokainen sisustussuunnitteluprojekti oli työntekijälle aina uusi. Hänen toimenkuvaansa kuului paljon muutakin kuin asiakaspalvelu, joten täytyi pohtia koko si-

sustussuunnitteluprojektia ja siihen liittyviä suunnittelijan tehtäviä, hiljaisen tiedon esiin tuomiseksi. Tässä tutkimuksessa luotiin yleinen prosessikaavio sisustus-suunnittelijan suunnittelutehtävistä.



Kuvio 5. Prosessikaavio sisustussuunnittelijan tehtävistä.

Kuvion 5 mukainen prosessikaavio on toteutettavissa missä tahansa suunnittelijan saamassa toimeksiannossa. Tässä tutkimuksessa otettiin esimerkiksi väri- ja pintamateriaalisuunnitelma. Tutkija pohti suunnitelmaa ja sen vaiheita omaa työtä tehdessään ja kirjasi huomioitavia asioita samalla ylös. Viitaten kuviossa 5 kuvattuun suunnittelijan alustavaan suunnittelutyöhön, kuuluivat siihen, kyseisessä tapauksessa, värimaailman pohtiminen ja asiakkaan ongelman ratkaiseminen. Oli sitten kyseessä yksi tila tai vaikka koko talo, tuli suunnittelijan hahmottaa kokonaisuus ja pystyä hallitsemaan sitä. Yhden tilan ollessa kyseessä, piti sen sulautua olemassa olevaan kokonaisuuteen. Värimaailman hahmottumisen jälkeen suunnittelija etsi ja valitsi tarvittavat pintamateriaalit, jolloin hänen tuli ottaa huomioon asiakkaan budjetti, tilojen käyttötarkoitus ja materiaaleille asetetut vaatimukset, niin tilojen suhteen kuin asiakkaiden toiveittenkin. Luonnosteluvaiheessa ja lopullisessa suunnittelutyön vaiheessa suunnittelija teki hiljaisen tietonsa konkreettiseksi, jolloin työn esittäminen asiakkaalle oli helpompaa. Näihin vaiheisiin kuuluivat muun muassa 3D-kuvien piirtäminen, huonekorttien kirjoittaminen työohjeineen, tuoteluetteloiden tekeminen tuote- ja hintatietoineen sekä suunnitelman palautuskansion kokoaminen asiakasta varten. Vaiheissa asiakkaan toimeksianto, luonnoksen esittely ja lopullisen suunnitelman esittely, olivat kyseessä nimenomaan vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Koska aiheesta oli jo aiemmin tehty tutkimuksia, ei tässä tutkimuksessa paneuduttu tuohon kanssakäymiseen tarkemmin.

4.3 Tutkimushaastattelu

Hirsjärven ym. (2009, 181) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei määräydy keskimääräisten yhteyksien etsimisestä tai tilastollisista säännönmukaisuuksista, joten yhdenkin henkilön haastattelu tutkimuksen aineistoksi on riittävä. Tutkimukseen valittiin kaksi kohdeyrityksessä työharjoittelussa ollutta opiskelijaa. Haastateltava 1 (2014) opiskeli haastatteluhetkellä kolmatta vuotta Seinäjoen ammattikorkeakoulussa liiketalouden ja kulttuurin yksikössä lifestyle-muotoilua. Hän suoritti työharjoittelunsa vuotta aiemmin, eli tällöin alan opintoja oli takana kaksi vuotta. Hän valmistuneeksi muotoilijaksi keväällä 2015. Haastateltava 2 (2014) oli opiskellut 4 vuotta niin ikään Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ja valmistui ke-

väällä 2014 teolliseksi kalustemuotoilijaksi. Työharjoittelunsa hän suoritti, kun opintoja oli takana kaksi vuotta.

Haastattelututkimus tehtiin kohdennettuna puolistrukturoituna tutkimuksena. Kysymysten menetelmää käytetään Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 47) mukaan silloin, kun haastateltavat ovat olleet samankaltaisessa tilanteessa, josta kultakin halutaan subjektiivinen mielipide. Tutkija analysoi tilanteen, ja haastattelurunko tehtiin sen mukaan. Kysymykset olisivat molemmille haastateltaville samat, mutta niiden järjestystä ja lisäkysymyksiä voitaisiin muuttaa haastattelutilanteen mukaan. Lisäkysymyksiä ei tarvitsisi edes esittää, mikäli niihin saataisiin vastaukset jo pääkysymyksen yhteydessä. Kysymyksiä pohdittiin tutkimusongelman näkökulmasta. Miten kysymykset eniten auttaisivat yrittäjää kehittämään omaa liiketoimintaansa tulevana työnantajana, nimenomaan hiljaisen tiedon näkökulmasta? Miten työharjoittelijat itse kokivat harjoittelujakson ja miten he siitä hyötyivät? Miten yrittäjän asiantuntijuus tuli, heidän mielestään, esiin arkipäiväisessä toiminnassa? Ja miten he ylipäättään käsittivät hiljaisen tiedon? Haastattelukysymykset pohjautuivat pääosin teoreettiseen viitekehykseen ja ne on esitetty liitteessä 2.

4.3.1 Haastatteleminen

Haastattelujen tekemisestä ja ajankohdista sovittiin harjoittelijoiden kanssa etukäteen facebookin yksityisviestien välityksellä. Itse haastatteluosio suoritettiin siten, että haastateltavat tavattiin eri ajankohtina Seinäjoen ammattikorkeakoulun Frami F-rakennuksessa, opiskelijoille varatuissa rauhallisissa työskentelytiloissa. Haastattelun aluksi kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoittamista varten puhelimeen ladattiin One Drive -sovellus, joka myös tallensi nauhoitukset, ja josta ne olivat kuunneltavissa heti nauhoituksen jälkeen.

Haastattelun vastausten pitää olla keskenään verrattavissa analysoinnissa käytettävien mittarien avulla. Mitattavissa olevan tuloksen saamiseksi pyrittiin johdonmukaisuuteen ja molemmilta kysyttiin sama pääkysymys. Lisäkysymyksiä käytettiin, jos vastaajasta kysymys tuntui vaikealta tai vastaukseen haluttiin saada tarkennusta. Joidenkin kysymysten kohdalla tapahtumien muistaminen ei aina ollut helppoa. Siksi lisäkysymyksillä jouduttiin varmistamaan vastauksen saaminen juuri

käsiteltävänä olevaan asiaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuitenkin osasivat kertoa tapahtumista perusteellisesti ja parhaimmillaan haastattelut sujuivat leppoisan jutustelun tapaan.

4.3.2 Aineiston analysointimenetelmät

Tutkimuksen analysointi aloitettiin haastatteluiden litteroinnilla, eli nauhoitukset purettiin ja haastateltavien vastaukset kirjoitettiin ylös. Vastaukset kirjoitettiin sanatarkasti ja murteella, mikäli haastateltava murretta käytti. Eli litterointi suoritettiin juuri, kuten asiat haastattelussa ilmaistiin. Tähän päädyttiin siksi, ettei tutkimuksen tuloksia analysoitaessa jäänyt mitään sijaa epäselvyyksille haastateltavien vastauksista. Litteroinnin jälkeen vastaukset pelkistettiin ja koodattiin. Koodauksessa käytettiin apuna sekä väri- että sivumerkintöjä. Väreillä eroteltiin vastausten samankaltaisuudet ja poikkeavuudet ja reunamerkinnoilla merkittiin lisähuomioita. Lisähuomioita merkittiin lähinnä kohdista, jotka voitiin ottaa esiin esimerkiksi tutkimuksen johtopäätöksissä. Jotta analyysiin saatiin realistisuutta tutkijan tulkintojen avuksi, laskettiin koodauksen jälkeen sekä keskenään samankaltaisten että poikkeavien vastausten määrät. Laskennat auttoivat minimoimaan väärinkäsitysten mahdollisuutta.

4.3.3 Luokkien muodostuminen

Analysointien jälkeen tutkimustulokset vielä luokiteltiin viiteen, haastattelukysymysten aihepiirien mukaiseen luokkaan. Luokat ja niiden alaluokat on kuvattu taulukossa 1. Ensimmäiseen luokkaan valittiin yleistietoa haastateltavista, kuten mikä alan opiskelija oli ja, miksi hän oli hakenut harjoittelupaikkaa juuri sisustusalaalta, milloin hän oli harjoittelunsa suorittanut ja, kuinka kauan se oli kestänyt, millaisia odotuksia hänellä oli ollut työharjoittelun suhteen ja olivatko nämä odotukset täyttyneet. Näistä kysymyksistä tulikin alaluokat kyseiseen pääluokkaan. Luokka kaksi muodostui hiljaisen tiedon ilmenemisestä, jonka alaluokiksi valittiin seuraavat asiat; mitä hiljainen tieto haastateltavan mielestä tarkoitti, mitä hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammatti hänen mielestään sisälsi, miten käytännön työ erosi

koulussa opittuun ja, miksi se haastateltavan mielestä erosi sekä, mitä yhtäläisyyksiä haastateltava näistä löysi. Kolmas luokka liittyi hiljaisen tiedon jakamiseen. Alaluokiksi tähän valittiin; miten yrittäjä oli haastateltavan mukaan jakanut omaa tietämystään, oliko se ollut riittävää, millainen ilmapiiri työpaikalla oli vallinnut, oliko yrittäjä käyttänyt tarpeeksi omaa aikaansa harjoittelun tukemiseen ja, miten se oli ilmennyt, oliko tullut ilmi, että yrittäjä oli pitänyt harjoittelijan oppimista tärkeänä ja, miten se oli tullut ilmi, millaisiin oppimista tukeviin ja estäviin tekijöihin työpaikalla oli kiinnitetty huomiota, oliko tullut eteen tilanteita, että myös yrittäjä oli oppinut jotain uutta ja, millaisia asioita. Asiat käsiteltiin suoraan haastattelukysymysten mukaisesti myös tässä. Neljäs luokka koostui hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvistä ongelmista. Tähän alaluokiksi otettiin kysymykset; kykenikö yrittäjä haastateltavan mukaan jakamaan omaa hiljaista tietoaan, mikä olisi pitänyt mennä työharjoittelussa toisin ja miksi. Viides ja viimeinen pääluokka liittyi hiljaisen tiedon jakamisen hyötyihin ja tähän alaluokaksi valittiin kysymys siitä, miten haastateltava oli kokenut hyötyvänsä suorittamastaan työharjoittelusta. Tutkimustulokset käydään seuraavassa läpi tarkemmin luokittelun mukaisesti. Sitaateiksi valittiin vain sellaiset, joiden sisältö ei muutoin tullut esille analysoitaessa vastauksia, tai niissä oli kuitenkin jotakin olennaista tietoa toimeksiantajaa ajatellen.

Taulukko 1. Tutkimuksen analyysissä käytetty luokittelu

Yleistieto	Opiskelutausta
	Harjoittelupaikan valinta
	Työharjoittelun ajankohta ja kesto
	Odotukset työharjoittelun suhteen sekä täyttyivätkö ne
Hiljaisen tiedon ilmeneminen	Hiljaisen tiedon merkitys
	Sisustussuunnittelijan hiljainen tieto
	Käytännön työn ja koulussa opitun erot

	Käytännön työn ja koulussa opitun yhtäläisyydet
Hiljaisen tiedon jakaminen	Yrittäjän tapa ja riittävyys jakaa omaa tietämystään
	Työpaikan ilmapiiri
	Yrittäjän käyttämän ajan riittävyys harjoittelun tukemiseen sekä tukemisen ilmeneminen
	Yrittäjän asenne työharjoittelua kohtaan sekä sen ilmeneminen
	Oppimista tukevat ja estävät tekijät, joihin työpaikalla oli kiinnitetty huomiota
	Oliko tullut eteen tilanteita, että myös yrittäjä oli oppinut jotain uutta ja millaisia asioita
Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmat	Yrittäjän kyvyt jakaa omaa hiljaista tietoaan
	Mikä olisi pitänyt mennä työharjoittelussa toisin ja miksi
Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt	Työharjoittelun hyödyt

Yleistieto. Kysymykseen, minkä alan opiskelija olet, saatiin vastaukset molemmilta haastatelluilta. Molempien opiskelut liittyivät muotoiluun, ensimmäisen lifestyle-muotoiluun ja toisen teolliseen kalustemuotoiluun. Kysymykseen, miksi hait työharjoittelupaikkaa sisustusosalta, molemmat vastasivat sisustussuunnittelun kiinnostaneen heitä aina ja, koska heidän opinnot liittyivät kyseessä olevaan alaan. Kysymykseen, milloin suoritit työharjoittelun ja, kuinka pitkään se kesti, vastasi ensimmäinen haastateltu olleensa harjoittelussa syksyllä 2013 yhteensä neljä kuukautta. Toinen oli suorittanut kuukauden mittaisen työharjoittelun keväällä 2012. Kysymykseen, millaisia odotuksia sinulla oli työharjoittelun suhteen, vastasivat molemmat, että he halusivat oppia asioita käytännössä. Haastateltu 1 korosti, että

koulussa oppiminen oli teoriapainotteista. Haastateltu 2 lisäsi myös halunneensa päästä toteuttamaan sisustussuunnitelmia ja antaa omia näkökantojaan niihin liittyviin asioihin. Kysymykseen, vastasiko työharjoittelu heidän odotuksiaan ja miten, vastasivat molemmat harjoittelun vastanneen heidän odotuksiaan juuri siten, että he olivat päässeet tekemään käytännössä sisustussuunnitelmia.

Hiljaisen tiedon ilmeneminen. Kysymykseen, mitä hiljainen tieto mielestäsi tarkoittaa, vastasi haastateltu 1 sen olevan jotakin sellaista rivien välissä olevaa tietoa. Haastateltu 2 vastasi sen merkitsevän käytännön kokemuksesta. Kysymykseen, minkälaista hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammatti mielestäsi sisältää, toivat molemmat esiin asiakkaat ja heidän kanssa toimimisen. Lisäksi ensimmäinen haastateltu lisäsi asiat, joita ei koulussa tule esiin. Esimerkkinä hän mainitsi sen, miten laatan paksuus voi vaikuttaa sisustussuunnitelman tekemiseen. Toinen haastateltu korosti nimenomaan taidon selvittää asiakkaiden toiveet ja sen, mitkä asiat sopisivat kullekin asiakkaalle. Kysymykseen, miten käytännön työ erosi mielestäsi koulussa opittuun, vastasi haastateltu 1 nimenomaan koulun teoriapainotteisuuden. Haastateltu 2 vastasi myös teoriapainotteisuuden, mutta lisäksi hän kertoi muun muassa materiaalien ja värien olevan luonnossa ihan eri juttu kuin kirjoissa. Hän nosti asiakkaan myös tässä esiin ja oli sitä mieltä, että koulussa ei tarpeeksi korosteta, kuinka asiakas tulisi huomioida. Käytännössä asiakkaan huomioiminen oli hänen mielestään hyvin laaja-alaista ja sen osuus korostui suunnittelutyössä. Kysymykseen, miksi käytännön työ ja koulussa opittu erosivat sitten toisistaan, vastasi haastateltu 1 sen johtuvan siitä, että koulussa opettajat ovat kyllä sisustusalan koulutuksen käyneitä, mutta heiltä puuttuu käytännön kokemus. Näin ollen heidän opetuksensakin perustuu teoriaan, eikä käytännössä opittuun. Haastateltu 2 vastasi, että he kyllä kävivät asiakkaan luona, mutta vain kerran, jonka jälkeen oli heti tehty lopullinen sisustussuunnitelma. Koulutyön merkitys oli korostunut ja asiakkaan huomioiminen jäänyt vähemmälle.

Hiljaisen tiedon jakaminen. Kysymykseen, miten yrittäjä mielestäsi jakoi omaa tietämystään, molemmat haastatellut vastasivat hänen jakaneen sitä keskustelemalla ja kertomalla asioita työn lomassa. Haastateltu 1 kommentoi seuraavasti: ”Mehän oltiin yrittäjän kanssa koko ajan yhdessä ja tehtiin. Siinä se sitten tuli.” Kysymykseen, oliko tämä ollut riittävää, molemmat vastasivat sen olleen riittävää

ja yrittäjän jakaneen paljon omaa tietämystään. Kysymykseen, millainen ilmapiiri mielestäsi työpaikalla vallitsi, kertoi haastateltu 1 sen olleen hyvä ja rento ja haastateltu 2 ei ollut huomannut siinä olleen mitään vikaa. Kysymykseen, käyttikö yrittäjä mielestäsi tarpeeksi omaa aikaansa harjoittelusi tukemiseen, vastasivat molemmat myönteisesti. Kysymykseen, miten se ilmeni, molemmat vastasivat sen, että heihin luotettiin ja annettiin tehdä oikeita asiakastöitä. Haastateltu 2 lisäsi, että jos yrittäjä oli itse esimerkiksi jossakin koulutuksessa päivän tai kaksi, oli hän antanut aitoja suunnittelutöitä hänelle myös siksi ajaksi kotitehtäviksi. Kysymykseen, tuliko mielestäsi ilmi, että yrittäjä piti sinun oppimista tärkeänä asiana, vastasivat molemmat kyllä. Kysymykseen, miten se ilmeni, vastasi haastateltu 1 juuri luottamuksenosoituksen ja sen, että hän sai päätösvaltaa suunnitelmien suhteen. Myös haastateltu 2 vastasi sen ilmenneen siten, että hän sai osallistua projektien tekemiseen. Kysymykseen, millaisiin oppimista tukeviin tekijöihin työpaikalla mielestäsi kiinnitettiin huomiota, vastasi haastateltu 1 työharjoittelun kokonaisuudessaan. Koulussa sisustamiseen liittyviä kursseja on vähän, koska opinnot sisältävät kaikkea muutakin, kuten yrittäjyyttä, siksi harjoittelu tuki hänen mielestään nimenomaan sisustamiseen liittyviä asioita ja opintoja. Haastateltu 2 kertoi, että koulussa painotettiin asiakkaan merkitystä ja työharjoittelussa asiakaslähtöisyys korostui entisestään. Kysymykseen oppimista estävistä tekijöistä työpaikalla, ei kumpikaan löytänyt tällaisia asioita. Kysymykseen, tuliko yhdessä työskennellessänne vastaan tilanteita, joissa mielestäsi myös yrittäjä oppi jotain uutta, ei kummallekaan tullut sisustussuunnittelun suhteen sellaista mieleen.

Hiljaisen tiedon jakamisen ongelmat. Kysymykseen, miten päätöksentekokäytäntö yrityksessä mielestäsi toimi, vastasi haastateltu 1 sen tapahtuneen yhteistyössä, kaikkien mielipiteet huomioiden ja haastateltu 2 kertoi sen tapahtuneen ripeästi. Kysymykseen mikä mielestäsi olisi pitänyt mennä toisin työharjoittelusi aikana, vastasi haastateltu 1 että ”koulussa esiin tulleiden asioiden kanssa ei ollut mikään ristiriidassa”. Haastateltu 2 mainitsi sen sijaan sen, että työharjoittelujakso oli aivan liian lyhyt ja hän olisi itse voinut olla enemmän äänessä, eikä olla vain hiljainen seurailija.

Hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt. Kysymykseen, miten koit hyötyväsi työharjoittelusta, vastasi haastateltu 1 hyötäneensä siten, että sai nähdä, minkälaista

sisustussuunnittelijan työ oli oikeasti käytännössä. Hän kertoi oppineensa muun muassa sen, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, kun sisustussuunnitelmia tehdään. Haastateltu 2 koki työharjoittelun vahvistaneen hänelle sen ajatuksen, että hän haluaisi tehdä tulevaisuudessa suunnittelijan työtä ja perustaa kenties oman yrityksenkin.

4.4 Television tähtisuunnittelijat

Tutkimuksessa kartoitettiin ensin internetistä sisustussuunnitteluun liittyviä televisio-ohjelmia ja niiden esitysaikoja. Tarkoitus oli keskittää tutkimus alun perin kotimaisiin suunnittelijoihin, mutta ohjelmatarjonta aikavälillä 19.8.2014–13.1.2015 oli vähäinen, joten päädyttiin valitsemaan mukaan myös muutama ulkomainen suunnittelija, tai muutoin alalla vaikuttava ja televisiossa esiintyvä henkilö. Internetistä selvisi myös, että aiemmin Liv-kanavalla oli esitetty ohjelmasarjaa nimeltä Sisustusarkkitehti Marko Paananen. Ohjelman esitysajat olivat menneet ohi, eikä niitä näytetty enää Ruutu.fi -palvelussakaan. Näistä jaksoista oli kuitenkin tehty kyseiseen Ruutu.fi -palveluun lyhyitä videonauhoituksia, joita sitten hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa havainnoitiin sisustusohjelmien suunnittelijoita ja tehtiin muistiinpanoja havaintojen pohjalta. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, miten suunnittelija jakoi tietoaan assistentille, miten he jakoivat tietoa keskenään ja minkälaisia eleitä ja ilmeitä heidän käytöksessään ilmeni, sekä minkälaista heidän käyttämänsä kieli oli.

Ensin katsottiin kolme jaksoa uusintana Nelonen-kanavalla esitetystä ohjelmasta Huvila & Huussi. Ohjelmassa keskityttiin sisustamaan ja remontoimaan asiakkaiden kesäasuntoja. Suunnittelijana ohjelmassa toimi sisustussuunnittelija Anita Koponen. Hänellä ei ollut varsinaista assistenttia, mutta ohjelmassa esiintyi myös juhlasuunnittelija Meri-Tuuli Lindström. Koponen käytti pienissä määrin apunaan Lindströmiä. Ensimmäisessä jaksossa (Huvila & Huussi 2014a) suunniteltiin ja toteutettiin kesämökin muutosta. Koponen antoi Lindströmille suunniteltavaksi mökkipihaan kuuluvan huussin. Hän ei juuri ohjeistanut, mutta antoi joitakin vinkkejä sisustustuotteista, joita huussiin voisi hakea. Lindström lähti hakemaan tuotteita ja mietti, mistä Koponen mahtoi pitää ja mitkä tuotteet hän kelpuuttaisi. Mat-

toa valitessaan Lindström arveli asiakkaiden pitävän värikkäästä räsymatosta. Hän epäili kuitenkin, että Koponen ei siitä pitäisi, mutta valitsi sen joka tapauksessa. Takaisin mökille päästyään hän esitteli löytämänsä tuotteet Koposelle. Sisustus suunnittelija kelpuutti kaikki muut, paitsi värikkään räsymaton. Tilalle haettiin toinen matto, ja Lindström sisusti huussin. Lopputulos miellytti ilmeiden perusteella Koposta, vaikka hän ei sitä suuremmin maininnutkaan. Toisessa jaksossa (Huvila & Huussi 2014b) suunniteltiin ja toteutettiin asiakasperheen loma-asunnon muutos. Koponen ja Lindström haastattelivat yhdessä asiakkaita, kysellen heidän toiveitaan muutoksen suhteen. Lähinnä he selvittivät, mistä väreistä asiakkaat pitivät ja mistä ei sekä, mitä olemassa olevia kalusteita he halusivat ehdottomasti säilytettävän. Koponen kirjoitti muistiinpanot ja he yhdessä kävivät vielä asiakkaiden kanssa ne läpi ja kertoivat toiveet. Tässä jaksossa Lindström hoiti pääasiassa ruuanlaiton. Hän sai avustaa vähäisesti tuotteiden esillepanossa. Kolmannessa jaksossa (Huvila & Huussi 2014c) muutettiin asiakkaiden vanha heinälato oleskelutilaksi ja lisämajoituspaikaksi. Jaksossa Lindström sai kysellä myös asiakkaiden toiveita muutoksen suhteen. Hän etsi perheen lasten kanssa kirpputoreilta räsymattoja ynnä muita sisustustuotteita sekä sisustusliikkeestä astioita. Tällä kerralla Koponen hyväksyi kaikki valitut tuotteet. Katsotuissa jaksoissa oli havaittavissa Koposen aliarvioiva asenne Lindströmiä kohtaan. Hän ei selkeästi halunnut antaa tämän auttaa, vaikka Lindström tarjosi apuaan useampaan otteeseen. He olivat kyllä iloisia ja kohteliaita toisiaan kohtaan ja tulivat toimeen keskenään, mutta havaittavissa oli tietynlaista reviiirikäyttäytymistä Koposen taholta. Koponen ohjeisti remontin toteuttaneita kirvesmiehiä ammattitaitoisesti, mutta ei Lindströmiä.

Kahdesta erilaisesta ulkomaisesta televisio-ohjelmasta katsottiin yksi jakso kummastakin. TV2 (Unelmakoti 2015) esitti uutta ruotsalaista sarjaa nimeltä Unelmakoti. Siinä sisustusalan ammattilainen Pernilla Månsson Colt ja arkkitehti Gert Wingårdh seurasivat ulkopuolisina perheitä, sekä heidän talonrakentamisen ja sisustamisen vaiheita. Ohjelmassa ei kuitenkaan käytetty assistentteja suunnittelijoiden apuna. Toista ulkomaista ohjelmasarjaa, Sisustuskaksoset, katsottiin Livkanavalta. Siinä (Sisustuskaksoset 2015) kaksossisarukset rakennuttivat itselleen talot ja hoitivat sisustamiseen liittyvät asiat itse, ilman assistenttien apua. Sisarusista Dan oli ammatiltaan rakennusurakoitsija ja Nikki sisustamisen ammattilainen.

Ohjelman idea oli se, että sisarukset kävivät kisaa keskenään siitä, kummanko talo valmistuisi ensin. Englanninkielisen ohjelman alkuperämaa ei selvinnyt.

Ruutu.fi -palvelusta löytyneistä videoista katsottiin läpi kaikki 25. Näistä kolmessa sisustusarkkitehti Marko Paananen käytti apunaan assistentti Essi Ilolaa. Yhdessä jaksossa (Sisustusarkkitehti Marko Paananen 2013a) Ilola oli tehnyt vanhan asunnon olohuoneeseen uuden sisustuksen, Paanasen oppitunnin pohjalta. Videolla assistentti esitteli Paanaselle muutokset, jotka hän oli toteuttanut ja sen, miten hän oli ratkaisuihinsa päätenyt. Paananen kuunteli ensin kommentoimatta ja Ilolan esityksen jälkeen hän antoi hyvän ja ammattitaitoisen palautteen. Lisäksi he kävivät vielä yhdessä läpi muutosta, muun muassa värimaailmaa, massoitusta ja mittasuhteita. Molempien käyttäytyminen oli äärimmäisen asiallista ja siitä huokui kummankin osapuolen ammattitaitoisuus. Asiat käytiin läpi huolella ja mielipiteet perustellen sekä käyttäen ammattisanastoa ymmärrettävästi. Molemmat kunnioittivat toisiaan, eikä havaittavissa ollut minkäänlaista alainen–esimies -asetelmaa, vaan he vaikuttivat tasavertaisilta suunnittelijoilta. Toisessa näytevideossa (Sisustusarkkitehti Marko Paananen 2013b) assistentti tutustui kohteeseen ja selvitti, mitä siellä oli sisustuksen suhteen tehty. Videosta ei kuitenkaan käy ilmi Paanasen tehtävänanto, eikä tämän antama mahdollinen palaute. Kolmannessa esittelyvideossa (Sisustusarkkitehti Marko Paananen 2013c) assistentti tutustui värikkääseen sisustukseen ja rohkeaan kodin sisustajaan, sekä haastatteli asukasta ja selvitti sisustuksen lähtökohdat sekä sen, mistä ajatukset ja ideat kyseessä olleeseen ratkaisuun olivat tulleet. Assistentti ikään kuin haki tietoa ja oppia väreistä, vastaväreistä ja yleensä värien käytöstä. Tässäkään videossa ei ilmennyt Paanasen ja Illosen välinen kanssakäyminen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksella haluttiin selvittää, minkälaista hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammattitaito sisältää. Lisäksi haluttiin paneutua siihen, miten saadaan yrittäjän hiljainen tieto siirtymään ensimmäiselle palkattavalle työntekijälle. Tavoitteena oli löytää myös mahdollisia konkreettisia keinoja, joiden avulla yksinyrittäjä voi valmistautua tulevaan muutokseen jo ennen työsopimuksen allekirjoitusta. Varsinaisen tutkimusongelman lisäksi esiin tuli myös asioita, jotka eivät sinänsä liity ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen, vaan vasta myöhempään vaiheeseen, mikäli organisaatio päättää laajentua edelleen. Jotain niistäkin nostetaan esiin kehittämisajatuksien yhteydessä, koska ne antavat aiheutta jatkotutkimuksille.

5.1 Sisustussuunnittelijan hiljainen tieto

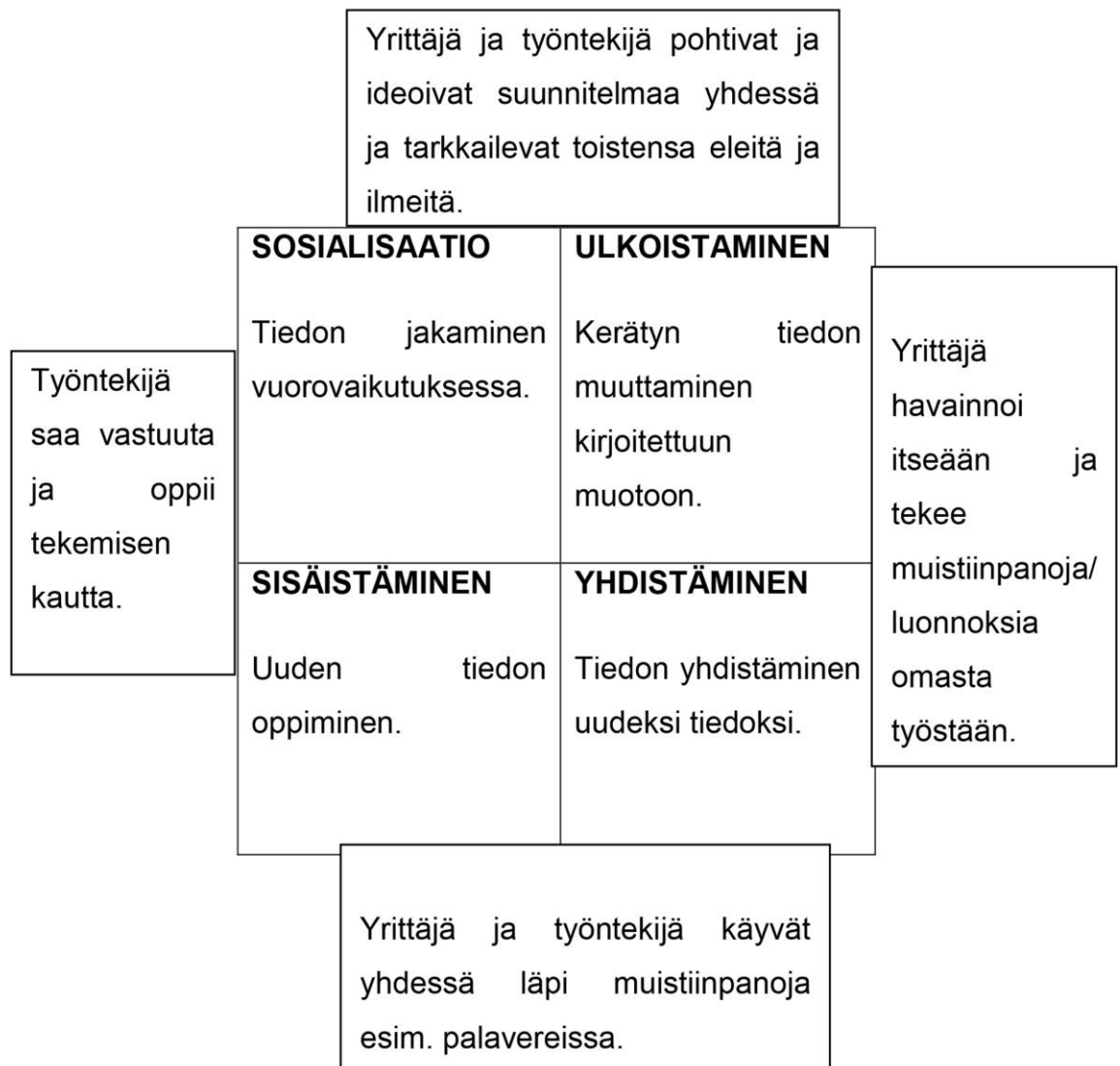
Viitaten aiempaan tutkimukseen hiljaisen tiedon siirtymisen ongelmakohdista suunnitteluprojektin asiakaspalvelutilanteessa, ja siitä tehtyyn johtopäätökseen, että yrittäjä suunnittelisi kullekin suunnitteluprojektille perusmallin toimintatavasta, joka on muunneltavissa tapauskohtaisesti, tuli tutkija siihen tulokseen, että yrittäjän kannattaa toteuttaa tällainen mallisto. Mallisto auttaa uutta työntekijää perehtymään sisustussuunnittelijan työnkuvaan asiakaspalvelutilanteessa ja erityisesti yrittäjän tapaan toimia. Samoin oma mallistonsa kannattaa suunnitella jokaisesta suunnittelutehtävästä. Näin työntekijä voi perehtyä myös yrittäjän tapaan toimia erilaisissa suunnittelutehtävissä ja toimeksiannoissa. Tutkimuksessa selvisi, että taitoja, jotka vaikuttavat sisustussuunnittelijan päätöksentekoon, olivat muun muassa värisilmä, materiaalituntemus, massoittaminen, muototaju, luovuus ja tilantaju eli kokonaisuuden hahmottaminen. Lähes kaikkia on mahdollista opiskella kouluissa jossakin määrin. Osa näistä taidoista voi olla myös suunnittelijan luontaisia ominaisuuksia, mutta osaksi hän oppii ne vasta kokemuksensa myötä. Hän oppii ne niin hyvin, että ne muuttuvat jopa automaattisiksi toiminnoiksi. Tällöin ne ovat Virtainlahden (2005, 27–28) aiemmin kuvaamaa hiljaista tietämystä eli taitavaa toimintaa ja ammatillisen tiedon käyttöä.

Viitaten aiempiin dokumentteihin, värioppi ja sen lainalaisuudet opitaan koulussa. Se, miten ihmisen niin sanottu värisilmä sitten kehittyy, riippuu siitä kuinka paljon hän on tekemisissä värien ja sävyjen kanssa. Kyky hahmottaa jokin sävy tietyllä pinnalla, ennen kuin sitä on esimerkiksi maalattu, tulee käytännön myötä. Samoin se, miten jokin sävy käyttäytyy isolla tai pienellä pinnalla. Materiaalilaskenta sisältää niin ikään molempia tietämyksiä, koulussa opittua sekä kokemuksen kautta tullutta. Sitä voi opetella matemaattisten kaavojen avulla, mutta kokemuksen myötä näitä kaavoja ei enää välttämättä tarvita. Myös tutkimuksen haastatteluista käytännön kokemuksen merkitys tuli selkeästi ilmi.

Intuitio on myös osa hiljaista tietoa. Esimerkiksi Kurtti (2012, 4) päätyi tutkimuksessaan siihen tulokseen, että itsenäinen ongelmanratkaisu perustuu analyyttis-intuiitiviseen päätöksentekoprosessiin ja, kun toimitaan asiantuntijuusalueella, on intuitiolla keskeinen vaikutus ongelmien ratkaisemisessa. Intuitio tarkoittikin Virtainlahden (2005, 32) mukaan ”kykyä nähdä sisäisesti ja kykyä tietää suoraan käyttämättä tietoisia prosesseja”. Sisustussuunnittelussa tällaisia kykyjä olivat kokonaisuuden hallinta, lopputuloksen näkeminen ennen työn valmistumista, sekä värien ja muotojen hahmottamista tilassa. Suunnittelija ikään kuin vaiston varaisesti valitsi tietyt sävyt ja muodot, eikä välttämättä miettinyt, kuinka valintaansa suunnitteluvaiheessa päätyi. Valintoja voidaan pohtia jälkikäteen, mutta itse työssä sitä ei tule ajatelleeksi.

Kun on saatu selville yrittäjän oma hiljainen tieto, tulee miettiä osataanko näille taidoille kirjoittaa ohjeet esimerkiksi yrityksen perehdytysoppaaseen. Vai miten nämä ilmaistaan uudelle työntekijälle? Yrittäjä voi oman kokemuksen pohjalta kirjata ylös esiin tulevia asioita ja havaintojaan. Kuten dokumenteistakin ilmeni, hän tekee tällä tavalla oman hiljaisen tietonsa konkreettisesti tietoiseksi. Jokaisen suunnitteluvaiheen kohdalla tulee miettiä, miten tämä osataan kertoa eteenpäin. Näin saadaan esiin yrittäjän oma käytäntö kussakin tilanteessa.

Edellä käydyn suunnitteluprosessin pohjalta ongelmakohdat hiljaisen tiedon jakamisessa työntekijälle, voidaan sijoittaa SECI-malliin kuvion 6 mukaisesti.



Kuvio 6. Ongelmakohtien sijoittuminen SECI-malliin hiljaisen tiedon jakamisessa työntekijälle.

Kuvion 6 mukaan sosialisatiovaiheessa yrittäjä ja työntekijä käyvät läpi yhdessä saamaansa toimeksiantoa tarkkaillen samalla toistensa ulkoisia merkkejä, kuten eleitä ja ilmeitä. Ulkoistamisvaiheessa yrittäjä tarkkailee omaa työntekoaan ja tekee havainnoistaan muistiinpanoja. Yhdistämisen vaiheessa käydään yhdessä läpi esimiehen tekemiä havaintoja ja viimeisessä, sisäistämisen vaiheessa tapahtuu niin sanottu uuden tiedon oppiminen ja työntekijä vie tästä oppimansa asiat käytäntöön. Työntekijä voi samalla katsoa, soveltuuko tapa hänelle sellaisenaan, vai yhdistääkö hän siihen jo olemassa olevaa omaa tietämystään. Tällöin syntyy taas ihan uusi toimintatapa, jota myös yrittäjä voi hyödyntää. Hiljaisen tiedon merkitys

tulee joka tapauksessa huomioida jo heti työsuhteen alkuvaiheessa. Viitaten aiempaan, pohdittava on myös sitä, kannattaako kaikkea tietoaan jakaa. Onko se kenties niin henkilökohtaista, ettei sen jakamisella ole merkitystä yrityksen toiminnan kannalta?

5.2 Mentorointi

Viitaten aiempaan teoriaan siitä, kuinka mentoroinnissa mentori ei suoraan siirrä omia taitojaan mentoroitavalle, vaan ensisijaisesti hän ohjaa ja ehdottaa, voitiin sama havaita myös sisustusarkkitehti Marko Paanasen ja assistenttinsa Essi Ilolan välillä. Paananen enemmänkin ohjasi ja antoi assistenttilleen suhteellisen vapaat kädet, kuin olisi käskenyt tämän toimia tietyllä tavalla. Myös työharjoittelijoiden haastatteluista kävi ilmi, että nämä olivat oppineet parhaiten juuri tekemällä konkreettisia töitä yhdessä yrittäjän kanssa, samalla keskustellen, ja saaneet myös itse vastuuta joistakin asioista.

Aiemmin todettiin, että uudelle työntekijälle työn aloitus on miellyttävämpää, jos hän saa tukea heti alusta alkaen. Yhdessä toimien hän saa nopeasti käsityksen, mistä koko työssä on kyse. Työharjoittelijoiden haastatteluissa myös tämä tuli ilmi. He kokivat suunnittelutyössä asemansa hyvinkin tasavertaisiksi yrittäjän kanssa ja tulleen huomioiduiksi siinä, että heidän oppimisensa oli myös yrittäjälle tärkeä seikka. Näin ollen mentorointi on hyvä vaihtoehto hiljaisen tiedon jakamiselle. Yrityksessä on kuitenkin syytä pohtia, alkaako yrittäjä mentoroimaan jatkossa itse, vai otetaanko avuksi ulkopuolinen henkilö. Tällöin kyseeseen tulee nimenomaan toinen sisustussuunnittelija, jotta juuri oikeanlainen hiljainen tieto saadaan jaetuksi. Hyvä on pohtia asiaa myös siitä näkökulmasta, halutaanko uuden työntekijän toimivan juuri kuten yrittäjä itse, vai annetaanko yrityksessä tilaa uusille toimintatavoille. Viitaten aiempaan, kahden ihmisen välinen vuorovaikutus, joka pohjautuu keskinäiseen luottamukseen ja yhteisiin päämääriin mahdollistaa joka tapauksessa sen, että molemmat oppivat ja tieto siirtyy paremmin. Tämä tuli ilmi myös tutkimuksen haastatteluissa.

5.3 Työharjoittelu

Viitaten aiempaan teoriaan, kokemukseen perustuvan osaamisen todettiin olevan keskeistä käytännön työelämässä. Sen kerrottiin vaikuttavan merkittävästi niin uuden oppimiseen kuin vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. Työharjoittelun todettiin olevan hyvä tapa aloittaa henkilön kasvatus organisaatioon ja pienentävän henkilövalintoihin liittyviä riskejä. Työharjoittelijoiden haastatteluista kävi ilmi, että hiljainen tieto oli ikään kuin rivien välissä olevaa tietoa. Yrittäjä onnistui kuitenkin jakamaan omaa tietämystään riittävästi ja harjoittelijat kokivat saaneensa hyötyä harjoittelujaksosta juuri sen käytännönläheisyyden vuoksi. Koulussa asiat opittiin pääasiassa teoriapainotteisesti. He kokivat harjoittelujaksonsa aikana työpaikan ilmapiirin hyväksi ja kannustavaksi ja olivat sitä mieltä, että yrittäjä piti heidän oppimistaan tärkeänä asiana. Jatkossa yksi hyvä tapa on, että yrittäjä hyödyntää asiakkaille luovutettuja suunnitelmien palautuskansioita jo siinä vaiheessa, kun hän perehdyttää työharjoittelijoita. Näin nämä pääsevät edes jonkinlaiseen käsitukseen siitä, millä tyylillä yrittäjä suunnitelmiaan tekee ja, miltä lopputulokset näyttävät. Ja mikäli työharjoittelijasta tulee yritykselle tulevaisuudessa työntekijä, on hän jo ikään kuin sisällä yrittäjän ajatusmaailmassa suunnitelmien suhteen.

Toom (2008, 39) oli sitä mieltä, että toisen arviointi ja kritisointi synnyttävät oppimista, vaikka arvioija ei osaisikaan asiaan liittyvää teoriaa. Sisustussuunnittelijalle parasta kritiikkiä ja arviointia on asiakaspalaute. Kun asiakkaalle esitellään sisustussuunnitelmaa, antaa hän siitä palautetta. Asiakas saattaa kritisoida ratkaisua helpostikin, vaikka ei tiedä, miten siihen päädyttiin. Saatu palaute jää mieleen ja siitä on helppo ottaa oppia seuraavia projekteja suunniteltaessa. Tämän vuoksi työharjoittelija on hyvä ottaa heti alusta alkaen mukaan myös asiakaskäynneille. Näin hän saa asiakaspalautteen tiedokseen muuttumattomana, juuri kuten se on esitetty. Asiakaslähtöisyyden tärkeys tuli ilmi myös haastatteluista. Työharjoittelijat olivat sitä mieltä, että vaikka koulussa kuinka painotetaan asiakkaan näkökulmaa, konkretisoituu sen merkitys lopullisesti vasta käytännön työssä. He olivat työharjoittelujaksoonsa erityisen tyytyväisiä sen suhteen, että heihin luotettiin ja heidät otettiin mukaan asiakaskäynneille.

5.4 Hiljaisen tiedon jakamisen ennakointi

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää myös sitä, onko yrittäjällä tehtävissä etukäteen mitään konkreettista helpottaakseen hiljaisen tiedon jakamista. Kuten kirjallisista dokumenteista ja aiemmista johtopäätöksistä kävi ilmi, etukäteen kannattaa ainakin selvittää, mitä hiljaista tietoa yrittäjä itse omaa. Virtainlahti (2005, 31–32) oli sitä mieltä, että omasta osaamisesta tulee ajan mittaan niin rutii-
ninomaista, että olennaisia asioita saattaa jäädä huomaamatta. Hän pohti, että metsää ei nähdä puilta ja siksi olisikin tärkeää pysähtyä miettimään omaa osaamistaan, tietämystään ja työtehtäviään, ja näin tunnistaa oma hiljainen tietonsa. Viitaten aiempaan luvussa 2.3 mainittuun Olsson Neven (2003, 47–53) työkaluun oikeista kysymyksistä hiljaisen tiedon tunnistamiseksi, teki tutkija työkalun avulla esimerkikysymyspatteriston liitteeseen 1, kytkien sen sisustussuunnittelijan ammattiin. Kysymykset laadittiin siten, että kyseessä on yksinyrittäjä, joka ei voi verrata toimintatapojaan työntekijöihin, koska näitä ei vielä ole. Sen sijaan yrittäjä voi havainnoida ja vertailla (*benchmarking*) kilpailijoitaan, ja heidän käyttäytymistään, tietyissä tilanteissa, omaansa. Saralan ja Saralan (2010, 141) mukaan tällaisessa toiminnassa on kyse huippusuoritusten etsimisestä ja näin vertailun avulla voidaan parantaa oman organisaation toimintaa. Tämän kysymyspatteriston avulla yrittäjä pystyy tunnistamaan ja tunnustamaan myös oman hiljaisen tietonsa. Kysymyspatteristoa voidaan käyttää hyödyksi myöhemminkin, jos henkilökuntaa palkataan lisää. Kysymysten muotoilua tulee siinä tapauksessa ajantasaistaa.

5.5 Kehittämisajatuksia

Oppiva organisaatio, tiimityöskentely, johtaminen, muutosjohtaminen ja varsinkin tunnejohtaminen ja tunneäly nousivat esiin usein kirjallisia dokumentteja tutkittaessa. Tämän työn tarkoituksena ei ollut tutkia näitä osa-alueita, vaan hiljaista tietoa, ja sen jakamisen hyötyjä sekä problematiikkaa yrityksen muutostilanteessa. Esiin nousseet asiat ovat kuitenkin sellaisia, joihin kannattaa paneutua syvemmin jatkossa ja mahdollisesti tehdä jatkotutkimus viimeistään siinä vaiheessa, mikäli organisaatio on kasvamassa entisestään. Virtapuro (2006, 122) katsoo, että hyvin suunniteltu ja johdettu muutosprosessi ovat onnistuneen muutoksen edellytyksiä.

Tässä prosessissa tärkeinä elementteinä ovat kommunikointi ja tiedottaminen. Yksinyrittäjään eivät liity nuo viimeksi mainitut, mutta muuten tämä asia pätee myös tässä tapauksessa. Yrittäjä johtaa itseään ja sitä paremmin tuleva muutos on vietävissä onnistuneesti läpi, mitä paremmin se on etukäteen suunniteltu ja asioita on pohdittu useasta eri näkökulmasta. Lämsä ja Hautala (2004, 184–185) ovat myös sitä mieltä, että muutoksen johtaminen on osallistuvaa ja neuvottelevaa, ja juuri ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa varaudutaan ennalta tuleviin muutoksiin.

Toom ja Onnismaa (2008b, 11) ovat sitä mieltä, että myös työntekijät tuovat hiljais-ta tietoa työpaikalle. Onnismaa (2008, 122) tähdentää, että yritysjohton tulisi kuunnella työntekijöiden tarinoita työstään, koska näillä voi olla suuri merkitys yrityksen henkilöstöstrategian näkökulmasta. Mikäli yrityksellä ei ole muutokseen varautuvaa henkilöstöstrategiaa, alkavat Onnismaan mukaan työntekijät itse sitä muodostamaan, ja negatiiviset mielikuvat alkavat elämään omaa elämäänsä ihmisten kertomuksissa. Jatkossa, jos palkataan lisää henkilökuntaa, voidaan keinoja käyttää myös tarinankerrontaa ja sosiaalista oppimista hiljaisen tiedon jakamisessa. Virtainlahden (2005, 43–44) mukaan tarinoiden avulla uusille henkilöille voidaan välittää kanssakäymiseen ja sosiaaliin käytäntöihin liittyvää tietoa sekä sitä, ”kuinka asiat tehdään” juuri kyseessä olevassa organisaatiossa. Hänen mukaansa tarinoihin liittyy organisaation historiassa tapahtuneita asioita, tai organisaation arvoja ja yhteisön identiteettiä. Huuhka (2010, 131) korostaa niin ikään tarinoiden merkitystä. Hänen mielestään yrityksen arvojen kattojärjestelmä on sen ideologia ja tarinoilla on usein vahva kytkentä siihen. Virtainlahden mukaan sosiaalinen oppiminen on havaintojen tekemistä eli mallittamista toisten ihmisten tekemisistä ja se auttaa välttämään virheitä ja muodostaa ohjeistuksen toiminnalle. Hän on sitä mieltä, että mallittamisen yhteydessä voidaan saada ajatus siitä, kuinka uusi käyttäytymismalli toteutetaan, ja koska mallittaminen auttaa luomaan uusia sääntöjä ja toimintamalleja, voidaan mallittamisessa saatua kuvausta hyödyntää tulevaisuudessa.

Tutkija on samaa mieltä siitä, että hyvin tai hauskaasti kerrottu tarina jostakin aiemmin tapahtuneesta jää kuulijan mieleen helposti ja näin kyseessä olevan asian oppiminenkin on siis helpompaa. Tarinoita syntyy kuitenkin ajan kuluessa, joten

uudessa organisaatiossa niitä ei useinkaan vielä jaettavaksi asti ole. Sosiaalista oppimista pääsee tapahtumaan tehokkaammin suuremmassa organisaatiossa, joissa mallinnettavia on enemmän. Mutta nämä ovat keinoja, jotka yrittäjän on hyvä pitää mielessä ja tutkia mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa niitä vielä lisää.

Palaverit ja kehityskeskustelut ovat hyviä keinoja saada esiin mahdollisia ongelmia ja keksiä niihin ratkaisuja sekä luoda uutta, eivätkä ne ole tarkoitettu vain isoille organisaatioille. Yritys voi joka tapauksessa hyödyntää tutkimuksessa esiin tulleista menetelmistä useampaakin, tai ottaa jokaisesta vain joitakin asioita mukaan luodessaan mahdollista perehdyttämisopastaan ja ainakin perehdyttäessään uutta työntekijää.

Dokumenteissa nousi esiin myös ikäihmiset ja heidän omaava hiljainen tieto sekä sen määrä. Virtainlahti (2005, 27–28) kuvaili heitä luotettaviksi, luoviksi, omatoimiksi, vastuuntuntoisiksi ja riskinottokykyisiksi. Hänen mukaansa nämä kaikki luonteenpiirteet viittaavat siihen, että he pystyvät soveltamaan juuri sitä informaatiota, jolle ei ole olemassa varsinaisia toimintaohjeita. Yksi vartenotettava vaihtoehto on palkata esimerkiksi alanvaihtaja. Uuden työntekijän ei tarvitse välttämättä olla nuori.

Puusa ja Eerikäinen (2011, 44) olivat sitä mieltä, että yritykset olisivat ylipäättään varovaisia palkkaamaan henkilöstöä pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Television tähtisuunnittelijat eivät läheskään kaikki käyttäneet assistenttia. Voiko tämä johtua juuri hiljaisen tiedon siirtämisen problematiikasta? Vai onko kyse sittenkin tuosta Puusan ja Eerikäisen esittämästä väitteestä? Tätä on syytä selvittää mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Yrityksen on hyvä valmistautua myös siihen, ettei ammattitaitoista henkilöstöä ole välttämättä tarjolla silloin, kun sille olisi tarvetta. Lämsä ja Uusitalo (2002, 163) kertovat, että ammattitaitoista työvoimaa voi olla vaikea saada, riippuen yleisestä suhdannetilanteesta. Siksi heidän mukaansa yrityksen tulisi miettiä omaa mainettaan ja yrityskuvaansa. Panostamalla sekä näihin asioihin, että hyvän työnantajakuvan kehittämiseen, edesauttavat ne osaavan henkilöstön saatavuutta, mutta myös heidän pysymistään yrityksessä. Huuhka (2010, 38–39) pohtii teoksessaan samaa asiaa. Hän on sitä mieltä, että nimenomaan luovan asiantuntijaorganisa-

tion menestyminen, ja sen erinomaisuus perustuvat siihen, että sen motivoitunut ja erittäin sitoutunut henkilöstö haluaa antaa kaiken parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. Hän jatkaa, että mikäli yrityksen tavoitteena ei ole olla alallaan paras, miksi asiantuntijat edes viitsisivät hakeutua sellaiseen organisaatioon.

5.6 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa, pohditaan sen pätevyyttä ja sitä, onko se perusteellisesti tehty sekä sitä, ovatko tulokset ja päätelmät oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä ei voida pyrkiä yhteen totuuteen, vaan esimerkiksi haastattelun tuloksia analysoitaessa on osattava ottaa huomioon vastaajien erilaiset sosiaaliset kontekstit ja jopa erilaiset käsitykset kielestä. Kaikkien tutkimustilanteessa ilmenevien asioiden saaminen keskenään vertailukelpoisiksi asettaa haasteita tutkimuksen analysoijalle. Yhtä lopullista totuutta ei välttämättä pystytä raportoinnissa tuottamaan. Reliabiliteettia arvioitaessa taas keskitytään tutkimusmenetelmän luotettavuuteen ja kykyyn tuottaa käyttökelpoisia tuloksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Siinä kiinnitetään huomiota muun muassa haastattelukysymysten muotoon sekä havainnoinnissa siihen, mitä oikeastaan on tarkoitus havainnoida. Myös kirjallisiin dokumentteihin tulee suhtautua kriittisesti. Nauhoittaminen ja havainnoinnin kirjalliset muistiinpanot parantavat tulosten arviointia ja myös luotettavuus lisääntyy, sillä niitä pystyy tällöin arvioimaan muutkin kuin vain tutkimuksen tekijä itse. Myös tutkimuksen aihe ja luonne voivat vaikuttaa siihen, kuinka haastateltavat siihen vastaavat, joten tutkimustuloksiin on syytä suhtautua kriittisesti. Anttilan (1998) mukaan laadulliselle tutkimukselle on määritelty myös toistettavuuden kriteeri, jota tosin on kritisoitu voimakkaastikin. Siinä ajatuksena on, että toinen tutkija päätyisi samoihin tulkintoihin käyttäen samoja aineistoja kuin tutkija.

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden ongelmana oli se, että haastateltavien työharjoittelujaksot olivat olleet varsin eripituiset. Haastateltavat saattoivat vastata keskenään aivan eri näkökulmasta, vaikka kysymykset olivat molemmille samat. Haastatteluja analysoitaessa, ja jo haastatteluja tehtäessäkin, nousi esiin vastaajien erilainen ymmärtämys käytetyistä käsitteistä. Lisäksi on yleisestikin vaikea

hahmottaa ja konkreettisesti ilmaista tapoja, joilla abstraktit asiat ovat tulleet esiin. On vaikea kuvailla ammattitaitoisuuden tai luotettavuuden ilmenemistapoja, joten haastateltavat puhuvat tunteensa kautta. Haastattelut tehtiin antaen vastaajille riittävästi aikaa miettiä, ja vaikka he puhuivat asian vierestä, heitä ei keskeytetty. Haastattelija kiinnitti myös huomiota objektiivisuuteensa ja pyrki välttämään vastausmallien antamista. Hirsjärven ym. (2009, 206) mukaan haastattelun luotettavuutta vähentää vastaajan taipumus antaa vastauksia tai tietoa sellaisiinkin kysymyksiin, joita ei edes kysytä. Hän pohtii, että vastaajat ovat haastattelutilanteessa kasvotusten haastattelijan kanssa ja ikään kuin ajautuvat vastaamaan sosiaalisesti korrektisti.

Tutkimusraportista käy yksityiskohtaisesti ilmi menetelmät, joilla tutkimus toteutettiin. Haastattelujen ja havainnointien osalta on myös kerrottu niiden aikataulut, montako haastateltavaa tutkimuksessa käytettiin ja, montako televisio-esitystä katsottiin, millä perusteella valinnat tehtiin, miten haastateltaviin otettiin yhteyttä ja, missä haastattelut fyysisesti tehtiin. Raportista käy tarkasti ilmi aineiston keräystavat, kuinka haastatteluaineisto litteroitiin ja luokiteltiin sekä, kuinka tulokset kussakin tutkimusmenetelmässä esitettiin. Raportissa kuvataan lisäksi se, miten johtopäätöksiin päädyttiin. Lopuksi perusteltiin tutkimuksen luotettavuus ja laadittiin tutkimusraportti. Tutkimuksessa käytetty lähdemateriaali oli varsin kattava, ja siihen suhtauduttiin valintavaiheessa kriittisesti. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja tavoitteisiin päästiin.

Tutkimus on toistettavissa samoilla menetelmillä. Tulosten samankaltaisuuteen vaikuttavat kuitenkin haastateltavien kokemukset työharjoittelujaksosta ja vastaukset näiden pohjalta. Myös televisio-ohjelmien ja suunnittelijoiden valinnat vaikuttavat lopputuloksiin vaihtelevasti. Mikäli valittaisiin samat haastateltavat ja havainnoitavat, tutkimuksessa on mahdollista päätyä samoihin lopputuloksiin. Kirjallisten dokumenttien sekä suunnitteluprosessikaavioiden perusteella on niin ikään mahdollista päästä samoihin lopputuloksiin, kuin tässä tutkimuksessa.

LÄHTEET

- Alanen, A. 18.2.2010. Muotoilupalvelujen tarjonta on alueellisesti keskittynyttä. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 15.2.2015]. Saatavana: http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-02-18_004.html?s=3
- Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. 2008. Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietoon. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 103–118.
- Ammatillinen jatkokoulutus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Sisustussuunnittelukurssi, 14 kk. [Viitattu 6.10.2014]. Saatavana: <http://www.ajk-jatkokoulutus.fi/koulutus/sisustussuunnittelu/sisustus/>
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Metodix. [Verkkosivu]. [Viitattu 18.2.2015]. Saatavana: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti
- Gruber, H. 1995. Insight and Affect in the History of Science. Teoksessa: Sternberg, R. & Davidson, J. (toim.) 1995. The Nature of Insight. Cambridge, MA : MIT, 397–431.
- Haastateltu 1. 2014. Opiskelija. Seamk. Haastattelu 13.11.2014.
- Haastateltu 2. 2014. Teollinen kalustemuotoilija. Haastattelu 14.11.2014.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59–82.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 203–220.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Huvila & Huussi. 2014a. Huvila & Huussi. [TV-ohjelma]. Nelonen, 19.8.2014. [Viitattu 19.8.2014].
- Huvila & Huussi. 2014b. Huvila & Huussi. [TV-ohjelma]. Nelonen, 26.8.2014. [Viitattu 26.8.2014].
- Huvila & Huussi. 2014c. Huvila & Huussi. [TV-ohjelma]. Nelonen, 2.9.2014. [Viitattu 2.9.2014].
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa: Toom, A., Onnismä, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 221–234.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Keski-Luopa, L. 2005. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa: Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.) 2005. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti, 76–103.
- Kotimaisten kielten keskus. 2012. Sisustussuunnittelija. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.10.2014]. Saatavana: <http://www.kotus.fi/haku?searchterms=sisustussuunnittelija&haku.x=14&haku.y=10>
- Koulutukset, sisustusala. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Sisustusala. [Viitattu 6.10.2014]. Saatavana: http://www.studentum.fi/search/sisustusala_170_.html
- Krogh von, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. [Verkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitösk. [Viitattu 17.2.2015]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1>

- Lahtinen, M. 2006. Mikroyrityksen työyhteisö. Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) 2008. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita, 85–117.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Moilanen, R. 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa: Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita, 14–25.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Olsson Neve, T. 2003. Right Questions to Capture Knowledge. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Knowledge Management, Volume 1 (Issue 1), 47–54. [Viitattu 30.9.2014]. Saatavana: <http://www.ejkm.com/front/search/index.html>
- Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 119–132.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 255–274.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Perko, A-K. & Veija, O. 2013. Asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hiljaisen tiedon välittäminen asiakassuhteessa. Case: sisustussuunnittelu. SeAmk. Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö, Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Harjoitustyö. Julkaisematon.
- Perko, A-K. & Veija, O. 2014. Tutkimusraportti. Asiakastyytyväisyystutkimus. SeAmk. Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö, Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Harjoitustyö. Julkaisematon.
- Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. Glouster, MA: Peter Smith/Doubleday & Company, Inc.

- Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista?. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 43–62.
- Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto ylläpitäjä ja tuottaja. [Viitattu 25.1.2015]. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaoptetus>
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Gaudeamus Palmenia-sarja, 1795–8598; 69.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. p. Helsinki: WSOY.
- Sisustusarkkitehti Marko Paananen. 11.10.2013a. Marko Paananen: Näin loihdit tummasta sisustuksesta ilmapan. [Verkkosivu]. Ruutu.fi. [Viitattu 13.1.2015]. Saatavana: <http://www.ruutu.fi/ohjelmat/sisustusarkkitehti-marko-paananen/marko-paananen-nain-loihdit-tummasta-sisustuksesta>
- Sisustusarkkitehti Marko Paananen. 11.10.2013b. Marko Paananen: Olisiko mukavampaa pitää työpaikan neuvottelut laiturilla, savannilla vai sivukujalla? [Verkkosivu]. Ruutu.fi. [Viitattu 13.1.2015]. Saatavana: <http://www.ruutu.fi/ohjelmat/sisustusarkkitehti-marko-paananen/olisiko-mukavampaa-pitaa-tyopaikan-neuvottelut-laiturilla>
- Sisustusarkkitehti Marko Paananen. 27.5.2013c. Marko Paananen: Tervetuloa huippupersonalliseen ja värikkääseen kotiin! [Verkkosivu]. Ruutu.fi. [Viitattu 13.1.2015]. Saatavana: <http://www.ruutu.fi/ohjelmat/sisustusarkkitehti-marko-paananen/tervetuloa-huippupersonalliseen-ja-varikkaaseen-kotiin>
- Sisustuskaksoiset. 2015. Sisustuskaksoiset. [TV-ohjelma]. Liv-tv, 13.1.2015. [Viitattu 13.1.2015].
- Suomi sanakirja. Sivistyssanakirja. 2013a. Sisustusarkkitehti. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.10.2014]. Saatavana: <http://www.suomisanakirja.fi/sisustusarkkitehti>
- Suomi sanakirja. Sivistyssanakirja. 2013b. Sisustussuunnittelija. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.10.2014]. Saatavana: <http://www.suomisanakirja.fi/sisustussuunnittelija>
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: Toom, A., Onnismäki, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.

- Toom, A. & Onnismaa, J. 2008a. Hiljainen tieto asiantuntijan viisaana käytäntönä. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 11–15.
- Toom, A. & Onnismaa, J. 2008b. Hiljainen tieto kulttuurin ja asiantuntijayhteisöjen säilyttäjänä ja ylläpitäjänä. Teoksessa: Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 10–11.
- Tunkkari-Eskelinen, M. 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 63–81.
- Täydennyskoulutus. 2014a. Sisustussuunnittelun peruskurssi. Tampereen ammatikorkeakoulu. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.10.2014]. Saatavana: [http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/%28\\$All%29/A8445205D5A94A30C225768E00553C56?OpenDocument](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/%28$All%29/A8445205D5A94A30C225768E00553C56?OpenDocument)
- Täydennyskoulutus. 2014b. Sisustussuunnittelun jatkokurssi. Tampereen ammatikorkeakoulu. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.10.2014]. Saatavana: [http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/%28\\$All%29/75311909D0751963C2257784003E3DBA?OpenDocument](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/%28$All%29/75311909D0751963C2257784003E3DBA?OpenDocument)
- Unelmakoti. 2015. Unelmakoti. [TV-ohjelma]. TV2, 13.1.2015. [Viitattu 13.1.2015].
- Valpola, A. 2007. Ammattitaito jakoon. Hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa: Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita, 26–45.
- Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 30–42.
- Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen - miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudelleenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa: Sundvik, L. (toim.) 2008. Helsinki: Edita, 119–150.

LIITTEET

Liite 1. Kysymyspatteristo yrittäjälle oman hiljaisen tietonsa tunnistamista varten.

Liite 2. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset työharjoittelijoille.

LIITE 1 Kysymyspatteristo yrittäjälle oman hiljaisen tietonsa tunnistamista varten.

Liitteessä viitataan aiempaan työkaluun oikeiden kysymysten esittämiseksi hiljaisen tiedon tunnistamista varten vaiheittain. Kysymykset sovellettiin tämän työkalun pohjalta.

Vaihe 1. Ihmisten on annettava kuvailla ja analysoida omia kokemuksiaan. Lähde-tään liikkeelle yleiskysymyksellä, jonka avulla selvitetään lähtötilanne.

Kysymys 1a: Mikä on sinulle tärkein työtehtävä sisustussuunnittelijana?

Kysymys 1b: Miksi se on sinulle tärkein?

Kysymys 1c: Mitä tapahtuisi, jos et tekisikään sitä?

Vaihe 2. Tehdään henkilöt tietoiseksi siitä, mitä he itse ja muut tietävät. Annetaan heidän ottaa muitakin näkökulmia huomioon kirjoittamalla uudelleen toisten ideat ja väittämät. Laitetaan heidät havainnoimaan tai haastattelemaan muita.

Kysymys 2a: Tiedätkö kuinka muut (esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat) kokevat/näkevät sisustussuunnittelijan toimenkuvan?

Kysymys 2b: Entä juuri edellä mainitsemasi sinulle tärkeän työtehtävän?

Kysymys 2c: Kuinka tiedät tämän?

Vaihe 3. Motivoidaan ihmiset jakamaan tietoa.

Kysymys 3a: Miten ajattelet tietosi ja osaamisesi jakamisen tukevan omaa henkilökohtaista kehittymistäsi?

Kysymys 3b: Entä yhteistyötä tulevien työntekijöiden kanssa?

Kysymys 3c: Entä yrityksesi menestymistä?

Vaihe 4. Tavoitteet ja keinot. Vertaillaan muiden käyttäytymistä ja toimintatapoja.

Kysymys 4: Miten mielestäsi muut (esimerkiksi kilpailijat, television sisustussuunnittelijat) käyttäytyvät tai menettelevät hiljaisen tiedon jakamisen suhteen?

Vaihe 5. Selvitetään muiden mahdolliset vaikutukset omaan toimintatapaan.

Kysymys 5 a: Onko joku tai jokin vaikuttanut tai inspiroinut toimimaan sinua tietyllä tavalla?

Kysymys 5 b: Jos on, niin millä tavalla?

Vaihe 6. Selvitetään liittyykö työhön tai työntekoon sellaisia ajatuksia, jotka vaikuttavat yrittäjän päätöksiin tai toimintaan.

Kysymys 6 a: Onko työssäsi tai työskentelytavassasi jotakin osa-alueita, jotka mahdollisesti vaikuttavat toimintaasi ja päätöksenteoksi?

Kysymys 6 b: Jos on, niin millaisia?

LIITE 2 Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset työharjoittelijoille.

1. Minkä alan opiskelija olet?
2. Miksi hait työharjoittelupaikkaa sisustusosalta?
3. Milloin suoritit työharjoittelun ja kuinka pitkään se kesti?
4. Millaisia odotuksia sinulla oli työharjoittelun suhteen?
 - a. Vastasiko työharjoittelu mielestäsi näitä odotuksia ja miten?
5. Miten käytännön työ erosi mielestäsi koulussa opittuun?
 - a. Miksi se mielestäsi erosi?
 - b. Entä mitä yhtäläisyyksiä löysit?
6. Miten koit hyötyväsi työharjoittelusta?
7. Mitä hiljainen tieto mielestäsi tarkoittaa?
 - a. Entä minkälaista hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammatti mielestäsi sisältää?
8. Miten yrittäjä mielestäsi jakoi omaa tietämystään? Käyttikö hän apunaan eleitä, ilmeitä, kirjoittamista, piirtämistä, yhteisiä keskusteluita palaverieissa tms.
 - a. Oliko se mielestäsi riittävää?
 - b. Kykenikö yrittäjä mielestäsi jakamaan omaa hiljaista tietoaan?
9. Millainen ilmapiiri mielestäsi työpaikalla vallitsi?
10. Käyttikö yrittäjä mielestäsi tarpeeksi omaa aikaansa harjoittelusi tukemiseen?
 - b. Miten se ilmeni?
11. Miten päätöksentekokäytäntö yrityksessä mielestäsi toimi?

12. Tuliko mielestäsi ilmi, että yrittäjä piti sinun oppimista tärkeänä asiana?

a. Jos, niin miten se ilmeni?

13. Millaisiin oppimista tukeviin tekijöihin työpaikalla mielestäsi kiinnitettiin huomiota?

a. Entä oppimista estäviin tekijöihin?

14. Tuliko yhdessä työskennellessänne vastaan tilanteita, joissa mielestäsi myös yrittäjä oppi jotain uutta?

a. Jos, niin miten se ilmeni ja millaisia asioita?

15. Mikä mielestäsi olisi pitänyt mennä toisin työharjoittelusi aikana?

a. Miksi?